

مركز البحوث

إدارة الرواتب والأجور



تأليف
محمد بن علي ظافر الشهري

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

إدارة الرواتب والأجور

تأليف

محمد بن علي ظافر الشهري

١٤٣٨هـ - ٢٠١٦م

بطاقة الفهرسة

ح معهد الإدارة العامة، ١٤٣٨هـ.

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

محمد علي ظافر الشهري.

إدارة الرواتب والأجور، محمد علي ظافر الشهري، الرياض، ١٤٣٨هـ.

٥٣٦ ص؛ ١٧ × ٢٤ سم.

ردمك: ٥ - ٢٤٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

١- الأجور. ٢- الموظفون والمستخدمون - أجور.

أ. العنوان.

ديوي: ٣٣١,٢١ ١٠٦٦٩ / ١٤٣٨

رقم الإيداع: ١٠٦٦٩ / ١٤٣٨

ردمـــــك: ٥ - ٢٤٨ - ١٤ - ٩٩٦٠

إهداء

إلى والديّ الكريمين

إلى عائلتي الصغيرة

أم طارق، طارق، بشاير، غادة، هشام

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
ثانياً: هيكل الوظائف	٩٩
أسئلة للنقاش	١٠٩
هوامش الفصل	١١٠
الفصل الرابع: تحليل وتوصيف الوظائف	١١١
أولاً: ماهية تحليل الوظائف وأبعادها	١١٣
ثانياً: أهمية واستخدامات تحليل الوظائف	١١٧
ثالثاً: مقومات النجاح ومصادر الخطأ في تحليل الوظائف	١١٨
رابعاً: خطوات تحليل الوظائف	١١٩
خامساً: توصيف الوظائف	١٦٠
سادساً: توصيف متطلبات شغل الوظيفة	١٧٤
أسئلة للنقاش	١٧٧
هوامش الفصل	١٧٨
الفصل الخامس: تقييم الوظائف	١٧٩
أولاً: تقييم الوظائف ودوره في إعداد هيكل الأجور	١٨١
ثانياً: أهمية وأهداف تقييم الوظائف	١٨٢
ثالثاً: هل يمكن الاستغناء عن تقييم الوظائف	١٨٣
رابعاً: طرق تقييم الوظائف:	١٨٥
- الطرق الإجمالية (الوصفية)	١٨٧
- الطرق التحليلية	٢٠١
أسئلة للنقاش	٢٢٤
هوامش الفصل	٢٢٦
الفصل السادس: مسوحات الرواتب والأجور	٢٢٧
أولاً: مسوحات الرواتب والأجور	٢٢٩
ثانياً: أهداف مسوحات الأجور ومدى الحاجة إليها	٢٣٢
ثالثاً: خطوات عملية مسح الرواتب والأجور	٢٣٤
أسئلة للنقاش	٢٦٥
هوامش الفصل	٢٦٦

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

قائمة الجداول

م	العنوان	الصفحة

قائمة الأشكال

م	العنوان	الصفحة
٤٩	السلوك التنظيمي	٣٨٣
٥٠	تدرج الحاجات لماسلو	٣٨٨
٥١	نظرية العاملين لهرزبرج	٣٩٢
٥٢	نظرية التوقع لفروم	٣٩٤
٥٣	العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء	٣٩٩

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

لإدارة الموارد البشرية دور بارز في حياة المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فقد شهد هذا النشاط على مر العصور مكانة متميزة كونه يعنى مباشرة بعدة المنظمة الحقيقية ووسيلتها بعد الله في تحقيق طموحاتها، وهم العاملون!

ورغم أهمية أنشـطة هذه الوحدة الإدارية على وجه العموم، إلا أن نشاط الرواتب والأجـور والتعويضـات يعـد الأهم من بين تلك الانشـطة، إذ مجالـه المال - عصب الحيـاة والمحرك الحقيقي الذي يدفع بهذه الطاقات البشـرية قدمـاً نحو المزيد من الإنجازات.

وقـد لفت نظري بحكم التخصص - حتى هـذه اللحظة على الأقل - قلة المصادر وخاصة العربية التي تبحث بعمق في موضوع إدارة الرواتب والأجور، فما كتب عنه في الغالب لا يعدو أن يكون فصلاً في أحد كتب الموارد البشرية، عدا عدة كتب متخصصة لا تتجاوز أصابع اليد الواحدة.

بنـاء على ذلك، ولدت فكرة هذا الكتاب، وهـي محاولة متواضعة - اجتهدت فيها ما وسـعني، راجياً من الله سبحانه وتعالى أن يجد فيها القارئ والمتخصص مادة غنية تسـهم في إثراء هذا الجانب المعرفي التطبيقي. وقد سرت في نهج هذا الكتاب على البسـط والحليل المتأني لكل موضوع من موضوعاته في محاولة ليظهر شاملاً متنوعاً مترابطـاً في كل أجزائه. كما أننـي ركزت كثيراً على الأمثلـة والتطبيقات والنماذج والأشـكال، بما يتلاءم مع الفكرة الأساسـية وهي التركيز بشـكل أكبـر على الناحية العملية.

اشتملت فصول هذا الكتاب على الكثير من التفاصيل عن موضوع الرواتب والأجور: كيف تدار هذه العملية، وأساسياتها، ووسائلها، وأدواتها، وأهدافها، والخطوات العملية لتصميم هيكل الأجور وبرنامج الحوافز، إلى غير ذلك من تفاصيل هامة، تعكس تشعب هذا الموضوع وحاجة كل موظف، فضلاً عن المتخصص، إلى معلومات مؤصلة شـاملة تفي قدر الإمكان بما يتطلع إليه من معرفة حول هذا الموضوع.

بناء على ما سبق، جاءت موضوعات هذا الكتاب في اثني عشر فصلاً، على النحو التالي:

الفصل الأول: وفيه تطرقنا إلى أساسيات الرواتب والأجور باعتبارها مدخلاً تمهيدياً لبقية الفصول. فضم المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالرواتب والأجور، وأنواع الأجور، وأنظمة دفع الأجور، وغيرها.

الفصل الثاني: خصص للحديث عن الوحدة الإدارية المسؤولة عن هذا النشاط – إدارة الرواتب والأجور، ماهيتها، وموقعها التنظيمي ومهامها، إلى غير ذلك من التفاصيل، لينتهي هذا الفصل بموجز عن رئيس هذه الوحدة الهامة.

الفصل الثالث: ركز البحث فيه على المكون الرئيس في نشاط المنظمة وهي: الوظيفة، ماهيتها، أبعادها، محتواها، إلى غير ذلك من التفاصيل الهامة. بعدها انتقل البحث إلى موضوع هيكل الوظائف ماهيته وأهدافه وعلاقته بغيره من الهياكل.

الفصل الرابع: جاء مشتملاً وبشكل تفصيلي على موضوع تحليل الوظائف، الذي يؤسس لقاعدة معلوماتية دقيقة وشاملة عن أضلاع المنظمة الرئيسة: الموظف، الوظيفة، المنظمة. تضمن العديد من الأمثلة والشروحات والتطبيقات، ما شكل منه مادة دسمة وغنية تتناسب مع هذا الموضوع الذي لا غنى عنه لأي منظمة، والذي يفترض المحافظة عليه محدثاً يضم أحدث التغيرات والتعديلات كونه المصدر الرئيس للمعلومات عن الوظائف والموظفين.

الفصل الخامس: تقييم الوظائف، العملية الهامة في تحديد علاقات الوظائف بعضها ببعض، بما توفره من طرق وصفية وكمية يمكن من خلالها تحديد علاقات الوظائف ببعضها من حيث الأهمية بما يساعد على تحقيق العدالة الداخلية في منح الأجور.

الفصل السادس: يبرز أساسيات وآليات مسوحات الرواتب والأجور أو ما يسمى بتسعير الوظائف، وهي العملية الهادفة في أبسط صورها إلى ربط أجور المنظمات وما تدفعه من تعويضات وحوافز بما هو سائد في سوق العمل ولاسيما في المنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها، وذلك حتى تكون الأجور والتعويضات منافسة وقادرة على اجتذاب الكفاءات المميزة ومن ثم المحافظة عليها.

الفصل السابع: تصميم هيكل الأجور، اشتمل على الخطوات التفصيلية لتصميم هيكل الأجور وروعي فيها الأمثلة والرسوم والشروحات المناسبة ليكون مرشداً يعتمد عليه في هذا المجال.

الفصل الثامن: الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، أبرز ما تقدمه المنظمة لجذب ذوي المهارات العالية والمحافظة عليهم. اشتمل هذا الفصل على أنواع الحوافز المختلفة: مادية مباشرة وغير مباشرة، معنوية مباشرة وغير مباشرة.

الفصل التاسع: تطرق فيه الحديث إلى الدافعية ونظرياتها المختلفة بدءاً من النظريات الكلاسيكية إلى أحدث النظريات التي تخدم موضوع هذا الكتاب. واختتم بإيجاز عن الرضا الوظيفي لما يمثله من أهمية كبيرة على الأداء كماً ونوعاً، ولعلاقته الوثيقة بموضوع الحوافز والأجور.

الفصل العاشر: جرى التطرق فيه إلى موضوع صيانة وتطوير أنظمة الرواتب والحوافز، بدءاً بتحديد المقصود بصيانة الرواتب والأجور وأهمية برامج الصيانة إلى غير ذلك من التفاصيل ذات العلاقة.

الفصل الحادي عشر: ويستعرض بشكل تحليلي الرواتب والأجور في نظام الخدمة المدنية مع التركيز على نظام الموظفين والمستخدمين والعاملين على بند الأجور والمتعاقدين غير السعوديين. كما تم التطرق إلى الأجهزة ذات العلاقة بموضوع الرواتب والأجور.

الفصل الثاني عشر: خاتمة المطاف لما سبقه من فصول، جاء مشتملاً على الكثير من التفاصيل حول الحوافز المالية في نظام الخدمة المدنية: موظفين، مستخدمين، العاملين على بند الأجور، العاملين على نظام العمل السعودي.

وختاماً، كان هذا الكتاب محاولة جادة لإضافة لبنة إلى صرح سبقني إليه الكثير، راجياً من الله أن يجد فيه القارئ الكريم ما يلبي حاجته حول أي من موضوعاته.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالين،،،،،،،،

المؤلف

الرياض - شعبان ١٤٣٦هـ

4dh211@gmail.com

الفصل الأول: أساسيات الرواتب والأجور

أولاً: مفهوم الرواتب والأجور

ثانياً: أهمية الرواتب والأجور

ثالثاً: أهداف الرواتب والأجور

رابعاً: مصطلحات الرواتب والأجور

خامساً: الفرق بين الراتب والأجر

سادساً: مبادئ سياسات الرواتب والأجور

سابعاً: أنواع الرواتب والأجور

ثامناً: عوامل تحديد مستويات الأجور

تاسعاً: أنظمة دفع الرواتب والأجور

عاشراً: نظريات الأجور

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الأول
أساسيات الرواتب والأجور

أولاً- مفهوم الرواتب والأجور:

يختلف مفهوم الراتب أو الأجر في مضمونه ودلالاته وفقاً لما يلي:

- التعويض Compensation: كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة. وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعمولات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل التأمينات والإجازات المدفوعة الأجر[١].
- التعويض Compensation: كل ما يدفع لشاغل الوظيفة من عوائد مالية أو خدمات غير مالية يحصل عليها الموظف[٢].
- العوائد الكلية تتكون من كل أشكال المدفوعات المالية وغير المالية التي يحصل عليها الموظف من المنظمة[٣].
- الراتب أو الأجر هو المقابل النقدي الذي يناله الموظف أو العامل لقاء العمل الذي يقوم به، وفي مفهومه الشامل يتضمن كل الدفعات المباشرة وغير المباشرة التي يتقاضاها الموظف في مقابل أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، وتشمل الراتب أو الأجر المباشر، والفوائد المادية والعينية الأخرى، كالعلاوات والبدلات والمكافآت والسكن أو العلاج المجاني، بالإضافة إلى الحوافز التشجيعية وغيرها[٤].
- «وكلمة «أجور» أصبحت مصطلحاً عاماً في ذهن الممارسين والعامة، ويشمل كل المصطلحات التي أشرنا إليها... فمصطلح أجور أصبح يشمل التالي: الرواتب، والمستحقات، والتعويضات، والحوافز، والمكافآت، والعلاوات، والبدلات، ومزايا العاملين، وخدمات العاملين، والحوافز المعنوية. وعليه فإننا قد نستخدم مصطلح «أجور» لكي يعني كل هذه الأشياء»[٥].
- في نظام الخدمة المدنية السعودي استخدم مصطلح «الحقوق والمزايا المالية» للدلالة على كل العوائد المالية التي تصرف للموظف، كما ورد في لائحة الحقوق والمزايا المالية[٦].

مما سبق وغيره:

١- يتضح تباين المصطلحات المستخدمة للتعبير عما يحصل عليه الموظف مقابل قيامه بالعمل لمنظمة ما. وعلى ذلك، يمكن التمييز بين نوعين: عوائد مالية مباشرة مثل الرواتب والبدلات، وعوائد مالية غير مباشرة مثل التأمين الطبي، أقساط مدارس الأبناء، وعوائد غير مالية مثل خطابات الشكر، الأوسمة، الألقاب وغيرها.

٢- مصطلح الأجور بمعناه الضيق يشير فقط إلى العوائد المالية التي يحصل عليها الموظف مثل الرواتب والبدلات والمكآفات. أما في منظوره الشامل فيطلق على كل ما يتحصل عليه الموظف من عوائد مالية وغير مالية.

٣- هناك مسميات ذات دلالات شمولية، مثل: مستحقات أو مزايا الموظفين. هذه المسميات، رغم عدم تضمنها على ما يدل على نوعية العائد، إلا أنه لا يوجد خلاف حول دلالتها على كل ما يصرف للموظف من عوائد مالية وغير مالية.

٤- يشار أيضاً إلى كل ما يصرف للموظف بمصطلحات مثل: حوافز Incentives (مالية وغير مالية)، مكافأة Reward، أجر Remuneration، المزايا الإضافية Fringe Benefits

٥- هناك من يستخدم «نظام العوائد» Reward System للدلالة على موضوع الرواتب والأجور من كل جوانبه.

٦- العوائد المالية تلبي حاجة شاغل الوظيفة للمال لمقابلة التزاماته المتنوعة، أما العوائد غير المالية فتلبي حاجاته غير المالية مثل الحاجة إلى التقدير، الاحترام، فرص النمو والتطور، المشاركة في اتخاذ القرار، المكانة الوظيفية، وغيرها.

بناء على ما سبق، يمكن تعريف الراتب أو الأجر بأنه المقابل المادي والمعنوي الذي تدفعه منظمة ما لموظفيها مقابل ما يبذلونه من وقت وجهد لتحقيق أهدافها.

فعند التحاق الموظف بوظيفة ما ينشأ عنه علاقة تعاقدية بين الموظف وصاحب العمل تتضمن حقوق والتزامات كل طرف تجاه الآخر، وكذا الآثار المترتبة على الاخلال بتلك العلاقة وترتيبات إنهائها في حالة رغب أحد الطرفين في الانسحاب، بما لا يضر بمصالح أي من الطرفين.

ورغم تنظيم هذه العلاقة التعاقدية من خلال شروط العقد التفصيلية، إلا أن نجاحها يعتمد على مدى التزام كلا الطرفين بشروطها وحسن التعامل فيما بينهما.

ثانياً - أهمية الرواتب والأجور:

يبــرز موضــوع الرواتب والأجور كأحد أهــم الموضوعات على مســتوى المنظمات الحكوميــة والخاصــة، التي ترى في الأجــور التزاماً ثابتاً وجزءاً مــن تكاليف الإنتاج تختلف نســبته من شركة لأخرى حسب طبيعة النشــاط ومدى الاعتماد على العنصر البشــري في عمليات التشــغيل. فهي تمثل تقريباً نحو (٦٪) مــن تكاليف الإنتاج في صناعــة البترول، في حين تصل إلى (٥٥٪) في صناعة المنســوجات[٧]. وفضلاً عما ســبق، فإن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتطورها ونموها من عام لآخر يرتبط ارتباطــاً وثيقاً بسياســة الأجور والمرتبات المعمول بها. فالأجــور والمرتبات تمثل أهم عناصر حفز وتشــجيع الموظفين لبذل أقصى ما يســتطيعون لتحقيق أهداف المنظمة، والتي تعني ضمناً تحقيق أهدافهم في الحصول على المزيد من المكاسب المادية والمعنوية مقابل ما يبذلونه من جهد. وفيما يلي أبرز الجوانب الهامة في موضوع الأجور:

بالنسبة للعاملين:

- الأجر وسيلة الفرد لمقابلة التزاماته الشخصية والأسرية والاجتماعية.
- يعكس مستوى الأجر القوة الشرائية للفرد، فالأجر المرتفع يمكنه من الحصول على مســتوى أعلى من الرفاه مثل الســكن الممتاز والسيارة الفارهة والملابس، وغير ذلك مما يعكس مستوى اجتماعياً متميزاً له ولأسرته.
- يعكس مســتوى الأجر المركز الوظيفي للفرد في البناء التنظيمي للمنظمة، فموظفو الإدارة العليــا يتقاضون أجوراً وامتيازات عالية، يليهم موظفو الإدارة المتوســطة ثم موظفو المراتب الدنيا.
- تمثل الأجور أهم الحوافز لرضا العاملين ولاســيما في المستويات الإدارية المتوسطة فما دون، حيث يدفع رضاهم عن مســتوى الأجــور والتعويضات إلى بذل أقصى ما يمكن لاســتمرار الحصول على تلك الأجور والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق مزيد من الأرباح للمنظمة.
- الأجور العادلة تخلق علاقة طيبة بين الإدارة والعاملين.

بالنسبة للمنظمة:

- تمكين المنظمة من استقطاب الأكفاء والمحافظة عليهم. إذ من غير المجدي الحصول على الموظف الكفء وتوظيفه ليترك العمل بعد فترة من الزمن إلى مكان آخر لشعوره بأن ما يحصل عليه من أجر أقل مما يستحق.

- الأجور وسيلة لتوجيه الموظفين إلى أعمال يقل الإقبال عليها إما لظروف عملها الصعبة أو لوجودها في مناطق غير آهلة أو خارج المدن، عن طريق زيادة أجور هذه الوظائف مقارنة بمثيلاتها أو تخصيص بدل مناسب لها.
- نجاح المنظمة في تبني سياسة عادلة للأجور، يعني نجاح إدارة الرواتب والأجور في إشاعة روح الطمأنينة والشعور بعدالة الأجور بين العاملين في جميع المستويات.
- السياسة العادلة للأجور تقلل من مشاكل العمل وحالات الترك.
- يعكس مستوى الأجور المرتفع مقدرة المنظمة المالية وإمكاناتها مقارنة بغيرها من المنافسين، مما يكسبها ميزة تنافسية في سوق العمل.

بالنسبة للمجتمع:

- تمكن الأجور المرتفعة أفراد المجتمع من الحصول على مستوى معيشي أفضل إذا كانت معدلات التضخم عند مستويات معتدلة، والعكس صحيح. فالأجور المنخفضة قد لا تمكن الأفراد من الحصول على بعض الضروريات.
- تزداد الضرائب الحكومية بزيادة مستويات الأجور، مما يعني الحصول على موارد أعلى للخزينة العامة تمكنها من تنفيذ الكثير من المشروعات العامة مثل الطرق والمستشفيات والمدارس وغيرها.
- الأجور المرتفعة تعني قوة شرائية عالية لدى الأفراد تدفعهم للشراء وزيادة الطلب على الخدمات، مما يسهم في الدفع بعجلة الاقتصاد قدماً.

ثالثاً - أهداف الرواتب والأجور:

تهدف أنظمة الرواتب والأجور إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها:

١- إيجاد بيئة عمل مستقرة ومحفزة للأداء الجيد.

٢- تحقيق التوازن في سياسة الأجور بين ما يبذله العامل من جهد وبين متطلبات الوظيفة.

٣- إيجاد هيكل عادل للأجور، يشعر الجميع بعدالة ما يدفع لهم على المستوى الأفقي (الوظائف المتماثلة تحصل على أجور متماثلة)، وعلى المستوى الرأسي (عدالة الفروقات في الأجور بين المستويات الوظيفية المختلفة).

٤- تحقيق قاعدة الأجر المتساوي للعمل المتساوي.

٥- مستوى منافس للأجور يمكن المنظمة من استقطاب الأكفاء والمحافظة عليهم.
٦- الإسهام بفعالية في توجيه كافة الطاقات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
٧- تعزيز روح الولاء للمنظمة.
٨- توفير مستويات من الدخول تلبي احتياجات شاغل الوظيفة بما يساعد على الحد من المخالفات الإدارية مثل السرقة، والرشوة، والاختلاس.

ورغم ما تحققه الأجور من فوائد للفرد والمنظمة والمجتمع، فإنه يجب تحقيق التوازن في منح الأجور ولاسيما على المستوى الحكومي، فالإفراط في منحها يترتب عليه ارتفاع في معدلات الأسعار وانخفاض للقوة الشرائية للنقد، مما يؤدي إلى انخفاض حجم المبيعات وانخفاض هامش ربح المنظمة تباعاً مما قد يدفعها إلى تخفيض حجم القوى العاملة وقد يصل الأمر إلى الخروج نهائياً من السوق. وكذا فإن معدلات الأجور المنخفضة تعني عدم رضا العاملين عن مستويات أجورهم، وكذا انخفاض القدرة الشرائية لديهم، وما يستتبع ذلك من تأثير سلبي على عجلة الاقتصاد.

رابعاً - مصطلحات الرواتب والأجور:

موضوع الرواتب والأجور وما يتصل بهما موضوع متشعب ومتعدد المسارات تدخل فيه أطراف عدة منها الحكومات والمنظمات واتحادات العمال والأفراد، مما يفرض مزيداً من الدقة والعمق والشمول في طرحه. ولتحقيق ذلك وحتى يتسنى للقارئ الكريم الفهم السليم لهذا الموضوع، نبتدئ بتحديد المفهوم الدقيق لبعض مصطلحات هذا الموضوع، ومنها:

إجمالي الراتب:

جميع مستحقات شاغل الوظيفة المالية خلال فترة زمنية معينة (الشهر أكثرها شيوعاً)، يشمل ذلك الراتب، وأية بدلات أو مكافآت أو تعويضات تخص تلك الفترة، ولا يدخل في ذلك أية حسميات.

الراتب الأساسي:

المبلغ المحدد في هيكل الأجور للوظيفة التي يشغلها الموظف وفقاً للدرجة والمربوط المعين عليها أو التي يشغلها حالياً. وهذا المبلغ يتزايد من سنة لأخرى بما يحصل عليه من علاوات سنوية أو ترقيات.

ويعرف سدهير الراتب الأساسي بأنه عنصر هام ضمن حزمة التعويضات التي يحصل عليها الموظف، فهي تؤثر في العناصر الأخرى مثل، التقاعد، وبدل السكن، وتعويض الإجازات ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها. كما أنه يمكن للمنظمة من خلال الراتب الأساسي عمل الميزانية وحساب التكاليف بطريقة تقريبية[٨].

الحسميات:

المبالغ المالية التي تقتطع من راتب شاغل الوظيفة عن الفترة المستحق عنها الراتب، وفق ضوابط وشروط منصوص عليها في أنظمة الرواتب والأجور، مثل: (أقساط التقاعد، وأقساط بنك، وجزاء، وأقساط ديون مستحقة).

الجزاء، عقوبة تفرض على الموظف لارتكابه مخالفة معينة، وتستقطع غالباً من صافي الراتب وفقاً للمعادلة التالية:

الجزاء = (الراتب الأساسي - التقاعد) × عدد أيام الحسم ÷ ٣٠ (على أساس أن الفترة الزمانية شهر).

قد تكون الحسميات ثابتة يستمر استقطاعها من الراتب طالما استمر صرفه وتتوقف بتوقف صرفه مثل حسميات التقاعد. وهناك حسميات تتكرر لفترة زمنية (قد تطول أو تقصر) ثم تتوقف مثل حسميات الجزاءات، الأقساط البنكية والديون الخاصة، وغيرها.

صافي الراتب:

المبلغ النقدي الذي يصرف لشاغل الوظيفة بنهاية الفترة الزمنية (في حالة الأجر الزمني)، أو عند إنجاز العمل (إذا كان الأجر بالقطعة)، وهو عبارة عن إجمالي مستحقاته المالية (راتب وغيره)، مخصوماً منها أية حسميات مستحقة مثل التقاعد أو الجزاءات أو الأقساط أوغيرها.

صافي الراتب = إجمالي الراتب - الحسميات

قسط الراتب:

عبارة عن صافي الراتب المستحق عن جزء من الفترة الزمنية التي يغطيها الراتب.

$$\text{قسط الراتب} = \frac{\text{(إجمالي الراتب – الحسميات)} \times \text{عدد الأيام}}{٣٠}$$

٣٠ = يوم

الحوافز المالية:

جميع المبالغ النقدية المباشـــرة وغير المباشرة، الفردية أو الجماعية، التي يتحصل عليهـــا الفرد أو المجموعة مقابل القيام بالعمل وتشـــمل الراتـــب وأي تعويضات مالية أخرى (علاوات، بدلات، مكافآت).

مثال للتوضيح:

لنفترض أن موظفاً عين على وظيفة راتبها الشهري (٨٤٧٠) ريالاً بتاريخ ١٨ الشهر، ويتقاضى بدل نقل (٧٠٠) ريال، وله بدل خطر (٩٠٠) ريال. فما هي مستحقاته لذلك الشهر؟

الحل:

وبما أنه بدأ العمل في ١٩ من الشهر، يكون له مستحق (١٢) يوماً.

راتب (١٢) يوم = ٨٤٧٠ × ١٢ ÷ ٣٠ = ٣٣٨٨ ريالاً.

بدل النقل (١٢) يوم = ٧٠٠ × ١٢ ÷ ٣٠ = ٢٨٠ ريالاً.

بدل خطر (١٢) يوم = ٩٠٠ × ١٢ ÷ ٣٠ = ٣٦٠ ريالاً.

إجمالي المستحقات = ٤٠٢٨ ريالاً.

الحسميات = تقاعد (٩٪)

تقاعد (١٢) يوم = الراتب المستحق لـ (١٢) يوم × ٩٪

= ٣٣٨٨ × ٩٪ = ٣٠٤,٩٢ ريالات.

صافي المستحق لـ (١٢) يوم = ٤٠٢٨ – ٣٠٤,٩٢ = ٣٧٢٣,٠٨ ريالاً.

خامساً - الفرق بين الراتب والأجر:

تنقسم الآراء حول هذين المصطلحين إلى قسمين:

القسم الأول:

يـــرى أن ليس بينهما فرق، فكلاهما عبارة عما يدفـــع للفرد مقابل ما يقوم به من عمل.

القسم الثاني:

يرى أن هناك اختلافاً بينهما، يستحســـن معه التعامل مـــع كل منهما منفرداً وفقاً لدلالته فقد جرى العرف على إطلاق مصطلح الرواتب على ما يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبيـــة والذين يطلق عليهم «أصحاب الياقـــات البيضاء» White - collar employees، وتدفـــع تعويضاتهم عادة على أســـاس زمني، ويســـمون بالموظفين. أما مصطلـــح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشـــاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجيـــة، والذين يطلق عليهم اصطـــلاح «أصحاب الياقات الزرقاء» Blue - collar workers، ويســـمون بالعمال، وتدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو الاثنين معاً في بعض الحالات[٩].

ويرى زولتش أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الراتب والأجر، على النحو التالي:

«الأجر يشيع استخدامه للدلالة على ما يدفع للعاملين الذين يتم التعاقد معهم على أســـاس الساعة، وكذا العمال الذين يتم الدفع لهم على أساس الوقت الفعلي المستغرق في إنجاز العمل. أما مصطلح الراتب فيستخدم للإشارة إلى ما يدفع من مبالغ مالية للمشرفين والتنفيذيين وموظفي المكاتب»[١٠].

وعلى وجه العموم، يمكن تلخيص أهم الفروقات في النقاط التالية:

١- يدفـــع الراتب غالباً بصفة دورية نهاية كل فترة زمنية وغالباً يكون كل شـــهر. أما الأجر فيكون الدفع عند إنجاز العمل أو على أســـاس نســـبة الإنجاز خلال مراحل العمل.

٢- الأجر يستخدم عند الدفع على أساس القطعة أو كمية الإنتاج.

٣- ما يدفع للموظفين (ذوي الياقات البيضاء) يسمى (راتب) وما يدفع للعاملين (ذوي الياقات الزرقاء) يسمى (أجر).

٤- مصطلح الراتب أكثر اســتخداماً في القطاع الحكومي، في حين أن الأجر يشــيع استخدامه بشكل أكبر في القطاع الخاص.

٥- يوفر الراتب مبلغاً متساوياً كل شهر، وهذا يعطي شعوراً أكبر بالطمأنينة والاستقرار المالي للموظف مما يساعده على التخطيط ووضع ميزانيته بدقة على عكس الأجر الذي يختلف باختلاف المنجز أو شروط العقد أو غير ذلك من المتغيرات.

والخلاصة، فإنه لا يوجد خلاف بين المصطلحين من حيث المضمون، فهما يشيران إلــى المبلغ النقــدي الذي تدفعه المنظمة لموظفيها بغض النظــر عن صفتهم أو طريقة الدفع. أما الحالة الثانية فتركز على الناحية الشكلية مثل: نوعية الموظفين (عمال – إداريون)، طريقة الدفع (على أساس زمني – على أساس كمية الإنتاج).

وعلى ذلك فســوف نعتمد في هذا الكتاب على اســتخدام المصطلح الأكثر ملاءمة لسياق النص حيثما وجد.

سادساً – مبادئ سياسات الرواتب والأجور:

أ - العدالة في منح الأجور:

يمكن تشــبيه العلاقة بــين المنظمة وموظفيها بعملية مقايضــة تدفع فيها المنظمة مبلغــاً من المال وبعض الحوافز النقدية والعينية مقابل ما تحصل عليه من الموظف من جهد ووقت. هذه العملية لا بد أن تكون متكافئة ومحققة لمصلحة كلا الطرفين، عندئذ يكــون الأجر المدفوع عادلاً مقارنة بما حصلت عليــه المنظمة من وقت وإنجاز. لذلك يراعى في تحديد الأجور وزن وأهمية الوظيفة مقارنة بغيرها داخل المنظمة ومثيلاتها في سوق العمل بما يراد منه تحقيق العدالة على المستويين الداخلي والخارجي. وفيما يلي إيضاح لذلك:

العدالة الداخلية:

تعمــل المنظمات عند إقــرار برامج الأجــور والحوافز على تحقيق مبــدأ العدالة الداخليــة، وهو ما يعني الدقــة في تحديد الأهمية النســبية للوظيفة مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة على المســتوى الرأســي، اســتناداً إلى صعوبة العمل ومسؤولياته. وبشــكل أدق فالعدالــة الداخلية تعني أن تكون مقادير الزيــادة من درجة إلى الدرجة التي تعلوها على ســلم الأجور متناسبة مع مقدار الزيادة في المسؤوليات والأعباء التي

تضـــاف للموظف نتيجة انتقاله إلى درجة أعلى في الهيكل. وتســـتخدم لتحقيق هذه الغاية إحدى طرق تقييم الوظائف. فتحقيق العدالة الداخلية ســـوف يؤدي إلى تعزيز ثقة العاملين في نظام الأجور، ومن ثم خلق مناخ من العلاقات الطيبة والمستقرة داخل المنظمة نتيجتها الدفع بكافة الطاقات إلى تحقيق الأهداف.

العدالة الخارجية:

تعنـــي أن يكـــون معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة لوظيفة ما مســـاوياً أو مقارباً لما يدفع لنظيراتها في المنظمات المماثلة. عندئذ لا يكون لدى الموظفين دافع للانتقال إلى المنافسين بحثاً عن عوائد مالية أعلى.

كمـــا أن العدالة في منح الأجـــور تقتضي عدم التحيز ضد فئات معينة من المجتمع وفقاً للون أو الجنس أو العرق، ومن ذلك بعض حالات التمييز ضد المرأة مثل أن تعطى راتباً أقل مما يحصل عليه نظيرها الرجل لنفس العمل رغم التماثل في ظروف العمل ومتطلبات التأهيل، فالتشريعات العمالية تجرم التمييز بجميع أشكاله.

العدالة في منح الأجور تعود فائدتها على الجميع، ويترتب عليها مزايا عديدة منها:

- شعور العاملين بالطمأنينة تجاه ما يحصلون عليه من مرتبات مقارنة بغيرهم داخل وخـــارج المنظمة، مما يعني رضا العاملين ومن ثـــم تحقيق المزيد من الإنجازات على مستوى العمل.
- انخفاض نسبة دوران العمل بين الموظفين.
- انخفاض مشاكل العاملين خاصة ما يتعلق منها بالنواحي المالية.
- زيادة الثقة في المنظمة والقائمين عليها.
- تعزيز روح الولاء والانتماء للمنظمة.

ويشير جاد الرب إلى بعض الوسائل لتحقيق العدالة، على النحو التالي[١١]:

- القيام بإجراء بحوث الأجور المقارنة «العدالة الخارجية».
- التقييم العادل والموضوعي للوظائف المقارنة «العدالة الداخلية».
- تجيمع الوظائف المتشابهة في درجات وظيفية.
- تسعير الأجور الخاصة بالدرجات الوظيفية باستخدام منحنيات الأجور.
- الرقابة الجيدة على معدلات الأجور السائدة.

ب - المساواة:

«الأجر المتساوي للعمل المتساوي»، بمعنى عدم التحيز ضد أو لصالح فئة دون أخرى. إذ يجب أن يمنح الموظفون الذين يمارسون نفس المهام ويتماثلون في مستويات الخبرة والمؤهل، أجوراً متساوية بغض النظر عن الجنس أو اللون أو المعتقد أو غير ذلك. «فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز في الأجور التي تمنح للوظائف النسوية أي التي غالباً ما تشغلها نساء، فعلى سبيل المثال لا تختلف متطلبات إشغال وظائف السكرتارية والتمريض والتي هي وظائف نسوية عن وظائف محلل أو ميكانيكي التي هي وظائف غالباً ما يشغلها الرجال والتي تتماثل من حيث سنوات التأهيل والخبرة ومن حيث الأهمية والصعوبة، ومع ذلك تحدد أنظمة الأجور للوظائف النسوية مستوى أجور أقل من أجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة»[١٢].

ج - الدقة:

يفترض هذا المبدأ أخذ المنظمة بالأسباب والاحتياطات الكافية في جميع مراحل إعداد برامج الرواتب والحوافز، حتى يمكن الوصول إلى مخرجات متميزة تضمن نجاح البرنامج، وهذا يعني:

- تبني الطرق والأساليب العلمية في وضع برامج الرواتب والحوافز ضماناً لمصداقية النتائج.
- جمع المعلومات عن الوظائف بالطرق الصحيحة.
- تحليل المعلومات بدرجة عالية من المهنية وفق خطة مسبقة للتحليل تضمن الحيادية.
- اختيار طريقة تقييم الوظائف المناسبة وفقاً لإمكانات المنظمة وحجم الوظائف.
- تمكين الموظف من الاطلاع على هياكل الأجور وأساسيات إعدادها حتى يمكنه معرفة الطريقة التي حدد بها راتبه.

د - الموضوعية:

في الدول التي تبنى هياكل الأجور فيها على أساس تقييم الوظائف وليس الموظفين، تقتضي الموضوعية تقييم كل وظيفة وفقاً لمكوناتها وما يتطلبه أداؤها من مؤهلات، بحيث يتم التوصل في نهاية المطاف إلى هيكل للأجور يعكس الأهمية النسبية للوظائف بمقارنة بعضها ببعض دون النظر إلى من يشغلها.

هـ - الشفافية:

ألا يكون النظام سرياً ما قد يفسر على أن هناك تحيزاً في الرواتب لفئات دون أخرى، وما تعكسه هذه الحالة من مشاعر الاستياء لدى العاملين مما يؤثر في رضاهم الوظيفي وعدم شعورهم بالعدالة، وأثر ذلك في مستوى الإنتاج كماً أو نوعاً أو كليهما. وهذا المبدأ لا يتعارض مع حقيقة ما يدفع للتخصصات النادرة من أجور عالية بسبب الندرة، فالعاملون يقدرون مثل هذه الحالة. أي أن الشفافية إيجابياتها أعلى على المدى الطويل.

سابعاً - أنواع الرواتب والأجور:

تصنف الرواتب والأجور إلى عدة أنواع على النحو التالي - شكل رقم (١):

شكل رقم (١)

أنواع الرواتب والأجور				
الزمني	النقدي	الفردي	الاسمي	الثابت
الإنتاجي	العيني	الجماعي	الحقيقي	المتغير

الأجر الزمني:

يحدد الأجر بناء على الزمن المستغرق في أداء العمل أو على أساس فترة زمنية ثابتة بغض النظر عن كمية الإنتاج أو جودته، وهذه الفترة قد تكون: ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة. وهذا الأسلوب هو الأكثر شيوعاً حيث يتم الدفع على أساس شهري، لمناسبته لطيف واسع من فئات الوظائف ومنها الإدارية، الدينية، الدبلوماسية، الطبية، الهندسية، القانونية.

الأجر الإنتاجي:

يدفع الأجر وفقاً لهذا النظام على أساس عدد الوحدات التي ينتجها العامل مضروباً في الأجر المحدد لكل وحدة فالمعيار هنا كمية أو عدد الوحدات المنتجة.

يلائم هذا الأسـلوب الأعمال التي تكون مخرجاتها في شـكل عـددي مثل الوظائف الحرفية والفنية.

الأجر النقدي:

يعبر عن العوائد المالية التي يحصل عليها شاغل الوظيفة لقاء قيامه بعمل ما، سواء خلال فترة زمنية معينة أو حسـب الوحـدات المنتجة. التركيز هنا ينصب على العائد المالي فقط.

الأجر العيني:

يعطى للعامل أجره على شـكل سـلع أو خدمات أو كليهما، وتسمى هذه العملية بـ «المقايضة»، وكانت هي الوسيلة المستخدمة قديماً بديلاً للنقد.

الأجر الفردي:

صفة الدفع الأكثر شيوعاً، حيث يدفع لكل فرد بصفة مستقلة فيحصل على المزايا المادية والمعنوية المقررة للوظيفة المعين عليها. وقد يكون الدفع على أساس كمية الإنتاج أو الزمن المستغرق في العمل.

الأجر الجماعي:

فـي حالات معينـة يتم التعاقد مع مجموعة من العاملين على أسـاس مبلغ مقطوع للمجموعـة بأكملهـا مقابل إنجازهم عمـلاً معيناً، بحيث يقتسـمون المبلغ فيما بينهم بالتسـاوي أو وفقاً لاتفاق مسبق بينهم مثل أن يحصل رئيس المجموعة على مبلغ أعلى من غيره.

الأجر الاسمي:

هو الراتب أو الأجر الذي يحصل عليه شاغل الوظيفة بغض النظر عن قيمته الشرائية الفعلية، فإذا كان الأجر المدفوع (٥٠٠٠) ريال، يكون ذلك هو الأجر الاسمي.

الأجر الحقيقي:

يقصد به القيمة الشـرائية للراتب المدفوع. فإذا كان الراتب كما في المثال السابق (٥٠٠٠) ريـال، وهناك تضخم في الأسـعار مما يجعل الـ (٥٠٠٠) ريال من الناحية

الفعلية تســاوي ما قيمته (٤٠٠٠) ريال، فيكون ذلك هو الأجر الحقيقي. ولأن تكلفة المعيشة عادة تميل إلى الارتفاع مما يؤثر في مستويات الأجور فإن المنظمات تقوم على فترات زمنية معقولة بدراسة وتعديل هياكل أجورها بما يجاري الزيادات في مستويات الأسعار، حتى يمكنها الاحتفاظ بموظفيها ولاسيما الأكفاء منهم.

الأجر الثابت:

وفيه يتم دفع الراتب على فترات ثابته: كل يوم، أســبوع، شهر، سنة، أو عند إنجاز العامــل لعدد معين من وحدات الإنتاج: مثــلاً يدفع الأجر كلما أنجز (١٠٠) قطعة أو وحــدة إنتاج. والفرق بينه وبين الأجر الزمنــي أن الزمني يرتبط بفترة زمنية محددة ولكــن ليس من الضروري أن يكون الأجر فيها ثابتــاً، في حين يكون مقدار الأجر في حالة الأجر الثابت ثابتاً خلال الفترة ولا يتغير.

الأجر المتغير:

الأجــر هنا لا يرتبــط بزمن معين ولا بعدد الوحدات المنتجة بل هو مبلغ أو نســبة تدفــع وفقاً لكل حالة، فهو يزيد وينقص تبعاً لذلك. مثال ذلك: الدفع بناء على عدد الوحدات المنتجة، فالأجر هنا يزيد وينقص بمقدار المنتج. أساس الأجر هنا يقوم على عدد المنتج وحده دون الارتباط بزمن معين.

ثامناً - عوامل تحديد مستويات الأجور - شكل رقم (٢):

١ - معدلات الأجور في المنظمات المماثلة:

يتوجــب علــى المنظمة مراعاة مســتويات الأجور في المنظمــات المماثلة، حيث إن المنظمــة يمكن أن تجد موظفــين أكفاء برواتب أقل من تلك التي يســتحقونها مقارنة بمــا يحصل عليــه نظراؤهم في المنظمات المماثلة لظروف معينــة، ولكنهم في الغالب ســيعملون وهم غير راضين عن مستويات أجورهم، مما يجعلهم يعملون بالحد الأدنى الذي يقيهم المساءلة، وقد يتركون العمل متى وجدوا فرصة أفضل. وبالنتيجة تتحمل المنظمة تكاليف توظيف متكررة بســبب اعتمادها على أسلوب الحصول على الموظفين برواتب أقل. ويتم التعرف على مســتويات الأجور في المنظمات المماثلة وعلى مستوى الســوق كله عن طريق دراسة الســوق وإجراء المسوحات الخاصة بالأجور وغيرها من المزايا التي يقدمها المنافسون للوظائف المستهدفة بعملية المسح.

٢ - العرض والطلب على الوظائف:

تخضع الوظائف لقانون العرض والطلب، فزيادة الطلب على نوع معين من الوظائف يؤدي إلى ارتفاع أجور تلك الوظائف والعكس صحيح. كما أن ارتفاع معدلات البطالة يدفع بمستويات الأجور على وجه الإجمال نحو التراجع ويسري ذلك على مقدار ونوعيات الحوافز المقدمة. وفي القطاع الحكومي قد لا تعمل آلية السوق بصورة تلقائية، إذ إن هناك بعض الاعتبارات مثل التوجه نحو توظيف أعداد كبيرة من العاطلين عن العمل للتخفيف من الآثار السيئة للبطالة، ومع ذلك تبقى مستويات الأجور ثابتة دون التأثر بآلية السوق.

٣ - ظروف العمل:

ينطوي القيام ببعض الوظائف على مخاطر معينة مثل العمل في مجال الأسلحة أو محطات الضغط العالي. كما أن هناك وظائف يترتب على مزاولتها بعض الأمراض مثل وظائف العاملين في مجال الأشعة والمواد الكيماوية والمحاجر الصحية وغيرها. ظروف العمل هذه يجب أن تنعكس على مستويات الرواتب أو نوعية الحوافز التي تدفع لمن يمارس هذه المهن.

٤ - أنظمة العمل:

العمل وسيلة أغلب أفراد المجتمع في الحصول على المال لمقابلة احتياجاتهم الشخصية والأسرية والاجتماعية، لذا كان هذا الموضوع من أولويات الدول فسنت له القوانين والتشريعات، ومن ذلك تحديد الحد الأدنى للأجور، ساعات العمل، العطل والإجازات، المكافآت، التأمينات الصحية، وغيرها. يضاف إلى ذلك التشريعات الخاصة بتوظيف الأيدى العاملة الوطنية سعياً لمعالجة مشكلة البطالة والحد من آثارها. ومن هنا لا يمكن الحديث عن هيكل للأجور بمعزل عن قوانين العمل وما تفرضه من قيود وتنظيمات في هذا الجانب، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند تصميمه.

٥ - الرسوم والضرائب:

إن زيادة الرسوم والضرائب التي تفرضها الدول على مداخيل الأفراد من أجور ومرتبات، تفرض على المنظمات أخذ ذلك في الاعتبار عند تحديد الأجور والتي تضطر

معها إلى إعطاء رواتب أعلى لتعويض ما يستقطع من رواتب موظفيها للمحافظة لهم على مستوى أجر يناسب مستويات الأسعار السائدة.

٦ - التسهيلات المتاحة للحصول على العمالة:

التسهيلات التي تقدمها الحكومات للمنظمات للحصول على العمالة الأجنبية يعني تكاليف أقل تتحملها تلك المنظمات، وهو ما ينعكس على مستوى التعويضات (مادية وغيرها) التي تدفعها المنظمة للعمالة الأجنبية. فالتكلفة الأقل تشجع المنظمات على دفع أجور أعلى للحصول على كفاءات أفضل.

٧ - العوامل الاجتماعية:

إن مستويات الرواتب والأجور يجب أن تأخذ في الاعتبار الجانب الاجتماعي، فالراتب يفترض أن يوفر للفرد وأسرته الحد الأدنى من الحياة الكريمة، أي القدر الذي يمكنه وأسرته من الحصول على الغذاء والدواء والكساء والأمان، بالمستوى المناسب الذي يضمن له كرامته ويساعده على التفرغ لأداء مهام وظيفته بأفضل ما يمكن. ويعتمد تقرير الحد المناسب على طبيعة العمل والمستوى الوظيفي.

من ناحية أخرى، فالعوامل الاجتماعية فيما يتعلق بعادات المجتمع وتقاليده، تفرض بعض القيود على المنظمات عند تحديد مستويات الأجور. ففي بعض المجتمعات لا يقبل طالب العمل بمبلغ معين لأنه لا يفي باحتياجاته، في حين أن شخصاً آخر من بلد آخر يجد ذلك المبلغ مجزياً جداً بالنسبة له حيث العادات والتقاليد في بلده لا تفرض الكثير من الالتزامات.

٨ - الظروف الاقتصادية:

في الدول ذات الاقتصاديات القوية تتجه مستويات الأجور فيها إجمالاً إلى الارتفاع والعكس صحيح في حالة الدول ذوات الاقتصاد المتواضع. ورغم ذلك فإن الأوضاع الاقتصادية الطارئة مثل حالات الكساد أو الانتعاش تؤثر في الوضع الاقتصادي السائد، ففي حالات الكساد تستغني الكثير من المنظمات عن أعداد كبيرة من موظفيها مما يسبب زيادة المعروض من القوى العاملة ومن ثم اتجاه الأجور إلى الانخفاض، وبالمقابل فإن حالة الانتعاش الاقتصادي تزيد من حالة الطلب على القوى العاملة وتنافس المنظمات للحصول على الأكفاء والمهرة مما يدفع بمستويات الأجور إلى الصعود.

٩ - تكاليف المعيشة:

تولي المنظمات ومؤسسات الأعمال الناجحة وذات السمعة الجيدة موضوع تكاليف المعيشة ومعدلات التضخم عناية كبيرة، لذا تقوم بعمل المسوح والدراسات على فترات معقولة (مرة كل سـنتين مثلاً)، لمعرفة المسـتوى الحقيقي لتكاليف المعيشـة ودراسـة وتعديل هياكل أجورها بما يتناسب مع ذلك. والسبب أن ارتفاع معدلات التضخم تؤدي إلى انخفاض القيمة الفعلية للأجور، مما يؤثر في القوة الشـرائية لشاغلي الوظائف، ومن ثم انخفاض مسـتوى رضاهم والروح المعنوية لديهم، وهو ما قد يؤدي إلى ظهور بعض الحالات السـلبية مثل انخفاض معدلات الإنتـاج أو جودته، أو ترك العمل بحثاً عـن أجور أعلى في منظمات أخـرى. وقد يلجأ البعض إلى زيادة دخلهم بالبحث عن عمـل إضافـي خارج وقت العمل، وفي بعض الحالات قـد يدفع ذلك إلى ظهور بعض التصرفات السلبية: مثل السرقة، الاختلاس، الرشوة، التزوير وغيرها.

تختلف الدول بعضها عن بعض في مسـتوى المعيشـة، فهناك دول تكاليف المعيشة فيها عالية جداً وأخرى على العكس، بل إن مسـتوى المعيشـة قـد يختلف من مدينة لأخـرى في الدولة الواحدة. فعلى سـبيل المثال، تزيد تكاليف المعيشـة في العواصم والمدن السـاحلية عن غيرها من المدن في الدولة نفسها. كما يختلف مستوى المعيشة من دولة لأخرى فعند المقارنة على سـبيل المثـال بين نيويورك، طوكيو، هونج كونج مع جاكرتـا مثلاً يتضح الفرق الكبير في تكلفة المعيشـة. وعليـه، فالذي يعمل في فرع لشـركة (س) في طوكيو مثلاً لا يمكن أن يتقاضى الدخل نفسه الذي يتقاضاه موظف آخـر يعمل في فرع الشـركة في داكار مثلاً حتى وإن كانـا متماثلين في طبيعة العمل والمؤهلات والخبرات وغيرها من الشـروط. فالشـركة في هذه الحالة إما أن تعتمد هياكل أجور متعددة تتناسـب مع تكلفة المعيشة في كل دولة، أو تعتمد على سلم موحد وتميـز بين الموظفين من دولة لأخـرى عن طريق التعويضات بحيث يمنح من يعمل في طوكيو تعويضات أكبر من نظيره الذي يعمل في داكار (بدل غلاء معيشة مثلاً).

وفي الدول ذات الاقتصاديات القوية تتزايد مستويات الرواتب على فترات مناسبة بما يتلاءم مع معدلات التضخم يساعدها في ذلك حجم الإيرادات الكبيرة التي تحققها. وعلـى العكس من ذلك، ففي الكثير من الدول النامية تتزايد معدلات التضخم دون أن يصاحبها زيادات ملموسة في مستويات الأجور نظراً لقلة إيراداتها.

تحتسب تكلفة المعيشة بصفة خاصة عند تحديد أجور الوظائف الخدمية والحرفية

وما يماثلها من وظائف الدخل المحدود، وذلك لمحدودية دخول شاغلي هذه الوظائف ومن ثم فهي تتأثر مباشرة بأي زيادات في معدلات التضخم ولو كانت بسيطة. وعليه، تنص معظم التشريعات العمالية على مستوى العالم على حد أدنى للأجر، يحتسب على أساس القدر الكافي اللازم لمعيشة الفرد وأسرته في مستوى ملائم، أخذاً في الاعتبار جوانب المسكن والمأكل والملبس والتعليم والصحة.

١٠ - الاتحادات المهنية:

تجمع مهني يهدف إلى رعاية والدفاع عن مصالح أصحاب المهنة الواحدة ومنع استغلالهم من قبل منظمات الأعمال. وكانت بداية ظهورها في القطاع الخاص في أعقاب الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر في أوروبا وأمريكا، ثم استمر ظهورها حتى في القطاع الحكومي فأصبح هناك اتحادات للمهندسين، المحامين، الإعلاميين وغيرهم. وتتدخل الاتحادات من خلال موقعها القانوني في تحديد الحد الأدنى للأجور وساعات وظروف العمل وغيرها.

١١ - ساعات العمل:

تتراوح ساعات العمل اليومية في معظم المنظمات من ٧ – ٩ ساعات يومياً. ويخضع تحديد ساعات العمل إلى قوانين العمل وإلى سياسة المنظمة والتفاوض مع نقابات العمال. وعليه، تلتزم المنظمات بتعويض العاملين عن أية ساعات عمل إضافية وأحياناً يدفع للساعات الإضافية أعلى مما يدفع الموظف في الوقت الرسمي للعمل. وذلك للمجهود الإضافي الذي يبذله.

١٢ - حجم المنظمة وإمكاناتها المالية وإنتاجيتها ومستوى التقنية المستخدمة:

تلعب هذه العوامل دوراً أساسياً في تحديد مستويات الرواتب، فكبر حجم المنظمة وتعدد فروعها يعني نجاحها وتحقيقها لمعدلات عالية من الإنتاجية ومن ثم عوائد مالية كبيرة، وهذا ما يدفعها لتبني سياسة جيدة للأجور سعياً للاحتفاظ بما لديها من قوى عاملة وخاصة الكفاءة منها وتحفيزها لبذل المزيد من الجهد حتى تتمكن من مواصلة نجاحاتها. كما أن نقابات العمال تستخدم مؤشرات الإمكانات المالية العالية للمنظمة أثناء المساومات الجماعية للتدليل على أن ربحية الشركة كافية لتدعيم مطالبها بزيادة أجور العاملين[١٢].

أمـــا تبنّي المنظمة للتقنية في جميع أعمالها فهو يعنـــي اعتمادها على عمالة ذات مســـتوى عال في هـــذا المجال ومن ثم لا بد لها من وضع التعويضات المالية المناســـبة لاستقطاب والمحافظة على تلك النوعية من الأيدي العاملة.

١٣ - مكان العمل:

الموظـــف أو العامل الـــذي يؤدي عمله في مناطق صعبة الوصـــول أو صحراوية أو ظـــروف العمل بها غير مريحة، من حقه أن يحصل علـــى زيادة في الدخل مقابل تلك المشـــقة في مكان العمل. وقـــد يتم معالجة مثل هذه الحالات مـــن خلال البدلات أو المكافآت.

١٤ - المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة:

أحد العوامل الرئيسية عند تصميم الهيكل، هي المؤهلات العلمية والخبرات العملية والتدريـــب. إذ إن الوظائف في قمة الهرم التنظيمي تتطلب مؤهلات وخبرات عالية، علـــى العكـــس من الوظائف في أدنى الهـــرم حيث الخبرة العملية أكثـــر أهمية. هذه الحقيقة لا بد أن تنعكس على مستويات الأجور في الهيكل، فيؤخذ في الاعتبار المؤهل لوضع أجور منافسة وقادرة على جذب الكفاءات والمحافظة عليهم.

١٥ - طبيعة العمل وتنوعه:

الأعمال ذات الطبيعة الروتينية البســـيطة المتكررة التي لا تحتاج الكثير من الجهد البدني أو الذهني، على عكس الأعمال ذات الطبيعة غير المتكررة (المتنوعة) والتي قد يلزم تنفيذها الرجوع إلى بعض المراشـــد والمراجع وبذل بعض الجهد لإنجازها ومن ثم فالعدالة تقتضي أن ينعكس هذا التباين على مستوى الأجر.

١٦ - صعوبة العمل ومسؤولياته:

الصعوبة تعني أن على شـــاغل الوظيفة بذل مجهود أكبر لإنجاز العمل ســـواء كان مجهـــوداً ذهنيـــاً أو بدنياً أو كليهما. كما أن الصعوبة تعنـــي تعقد العمل وكونه يتطلب مراحل مختلفة لإنجازه. وعليه فكلما زادت درجة صعوبة العمل ارتفع مستوى الأجر. أما المســـؤولية فإنها تؤخذ فـــي الاعتبار عند تحديد رواتـــب الوظائف إذ يزيد الأجر بزيادة المســـؤوليات المسندة لشـــاغل الوظيفة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى فإن مستوى المحاسبة عن نتائج العمل تزداد بزيادة المسؤولية.

شكل رقم (٢)

عوامل تحديد مستويات الأجور

معدلات الأجور في المنظمات المماثلة	العرض والطلب على الوظائف	ظروف العمل	أنظمة العمل
الرسوم والضرائب	التسهيلات المتاحة للحصول على العمالة	العوامل الاجتماعية	الظروف الاقتصادية
المؤهلات المطلوبة	مكان العمل	طبيعة العمل وتنوعه	تكاليف المعيشة
الاتحادات المهنية	ساعات العمل	حجم المنظمة وإمكاناتها	صعوبة العمل ومسؤولياته

تاسعاً - أنظمة دفع الرواتب والأجور:

هناك نظامان رئيسيان لدفع الأجور، يتفرع عن كل منهما عدد من الأنظمة – شكل رقم (٣):

شكل رقم (٣)

أنظمة حساب الرواتب والأجور						
على أساس الزمن				على أساس الإنتاج		
طريقة هالسي	طريقة روان	طريقة إيمرسون	طريقة بديكس	طريقة تايلور	طريقة ميريك	طريقة جانت

١ - نظام دفع الأجر على أساس الزمن (Time - Rate System):

أكثر أنظمة الدفع شيوعاً واستخداماً، تدفع أجور العاملين وفقاً لهذا النظام على أساس فترة زمنية معينة (ساعة، يوم، أسبوع، شهر، سنة) بغض النظر عن كمية أو جودة الإنتاج. يتدخل في تحديد ساعات العمل الحكومات واتحادات العمال. ويتم الدفع في نهاية الفترة الزمنية المتفق عليها. يتم التعامل وفقاً لهذا النظام مع الوظيفة بأن تحدد مهامها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل، ثم يحدد راتبها ومستحقاتها المالية الأخرى، وبعد ذلك تشغل بمن لديه مؤهلاتها فيكون أجره عبارة عن المبالغ المالية التي حددت سلفاً لوظيفته.

يشـــيع الدفع هنا على أساس شهري، إذ يحصل جميع الموظفين على رواتبهم نهاية كل شهر وفقاً لدرجة كل منهم وجدول الرواتب المحدد له (في حال وجد أكثر من جدول للأجور).

بناء على ما سبق، يتم احتساب الأجر وفقاً لما يلي:

أجر العامل = أجر الساعة × عدد ساعات العمل.

مثال:

أجر العامل لمدة ١٠ ساعات، إذا كان أجر الساعة ٣٠ ريالاً. يكون كما يلي:

أجر العامل لـ ١٠ ساعات = ١٠ × ٣٠ = ٣٠٠ ريال.

يناسب هذا النظام في الحالات التالية:

١ - الوظائف التي يصعب قياس مخرجاتها.

٢ - في حالة كان الاهتمام بنوعية المنتج وجودته بغض النظر عن الوقت المستغرق في الإنتاج.

٣ - الأعمال غير المتكررة.

٤ - وجود نظام دقيق للرقابة على الأداء.

مزايا النظام:

- يقلل من حدة المنافســة بين العاملين إذ إن شاغلي الوظائف المتشابهة يحصلون على الأجر نفسه.
- شـــعور العامل بالأمن الوظيفي، حيث يضمن له هذا النظام أجراً ثابتاً خلال الفترة الزمنية المحددة.
- يناســب فئات الأعمال غير القابلة للقياس والتي تستغرق مدداً زمنية متفاوتة بعض موضوعاتهــا ينجز فــي جزء من الســاعة والبعض الآخر قد يســتغرق زمناً أطول لإنجازه.
- يناسب الأعمال التي تكون الجودة فيها ذات أهمية عالية.
- سهولة تطبيقه إذ لا يتطلب تحديد معدلات للأداء.
- سهولة فهمه من قبل العاملين.

- سهولة إعداد كشوفات الرواتب.
- يناسب المنظمات التي تطبق معايير دقيقة للرقابة.
- أكثر مناسبة لوظائف المراتب العليا والمتوسطة، والعكس صحيح في حالة وظائف العمال والوظائف الخدمية.
- مناسب في حالة الوظائف التي لا يمكن قياس مخرجاتها في شكل كمي، مثل: الوظائف الإدارية، المالية، الخدمية، الاستشارية.

عيوب النظام:

- غياب الحافز لدى الموظفين لبذل المزيد من الجهد.
- يقلل من روح المثابرة والمبادأة والابتكار والاجتهاد في العمل، إذ إن الجميع يحصلون على الأجر نفسه.
- لا يميز بين الموظف الكفء وغير الكفء.
- قد يدفع بالعاملين إلى الشللية والاتفاق على معدلات أداء أقل من إمكاناتهم.
- لا يساعد على استمرار الأكفاء بالمنظمة، فقد يلجؤون للبحث عن مواقع عمل أخرى تتيح لهم فرصة توظيف طاقاتهم ومجازاتهم بطريقة أفضل.
- تحتاج الإدارة وفقاً لهذا النظام إلى تكاليف إضافية لمراقبة العمال منعاً لهدر وقت العمل.
- الثبات النسبي لمستويات الأجور.
- عدم ارتباط الأجر مباشرة بنتائج العمل أو الجهد المبذول، مما يولد حافز الإنتاج لدى العامل.
- لا يميز بين قدماء الموظفين ذوي الخبرة الطويلة وزملائهم المحدودي الخبرة.

وقد تفرع عن هذا النظام عدة طرق، من أهمها: طريقة هالسي، طريقة روان، طريقة إيمرسون، طريقة بدكس. وتقوم هذه الطرق على تحديد زمن قياسي لإنجاز العمل، يحصل العامل مقابله على أجر تلك الفترة، يضاف إليها مكافأة عن الوقت المدخر (يختلف حسابها من طريقة لأخرى). والهدف من هذه الطرق تلافي عيوب عدم وجود حافز في النظام الزمني في صورته الأساسية التي تقوم على حساب أجر العامل على أساس الزمن فحسب دون ربط ذلك بإنتاجيته. وفيما يلي إيجاز لطريقتي هالسي وروان كأمثلة لهذه الطرق.

١/١ - طريقة هالسي - Halsey Method (١٤):

ابتكر هذه الطريقة فريدريك هاسلي، وهي مزيج من نظامي الأجر الزمني والأجر بالقطعة. وفقاً لهذه الطريقة يحدد وقت قياسي لإنجاز العمل أو المهمة (يتم تحديده بناء على سجلات الإنجاز، وليس بناء على دراسات الوقت والحركة)، فإذا أنجز العمل في المدة القياسية المحددة أو تجاوزها، أعطي العامل أجره في الحالتين عن المدة القياسية فقط (إذا كانت المدة القياسية لإنجاز العمل ٨ ساعات، واستغرق العامل ٨ ساعات لإنجاز العمل يعطى أجره عن ٨ ساعات. وإذا استغرق إنجاز العمل ١٢ ساعة أعطي أجره عن ٨ ساعات فقط). أما إذا أنجز العامل عمله في وقت أقصر من الوقت القياسي (٦ ساعات مثلاً)، فإنه يعطى أجره عن المدة الفعلية التي استغرقها في إنجاز العمل (٦ ساعات)، مضافاً إليها مكافأة عن وفر الوقت الذي حققه تعادل نسبة من أجر تلك الفترة (المقتصدة). وعادة ما تكون تلك النسبة ٥٠٪ أو ٣٣,٣٠٪ من الأجر.

وقد ميز هالسي عند تطبيق هذه الطريقة بين حالتين، تتماثلان تماماً في طريقة حسابهما، ماعدا النسبة المستخدمة، وذلك على النحو التالي:

- الحالة الأولى: ويطلق عليها (Halsey Premium Plan)، واستخدم فيها نسبة (٥٠٪) لتحديد مكافأة العامل من الوقت المقتصد.
- الحالة الثانية: ويطلق عليها (Halsey-Weir Scheme)، واستخدم فيها نسبة (٣٣,٣٠٪) لتحديد مكافأة العامل من الوقت المقتصد.

فيما يلي، طريقة حساب أجر العامل:

أجر العامل = (أجر الساعة × الوقت المستغرق) + المكافاة الإضافية

المكافأة الإضافية = (أجر الساعة × الوقت المقتصد × النسبة)

أجر العامل = (أجر الساعة × الوقت المستغرق) + المكافاة الإضافية

المكافأة الإضافية = (أجر الساعة × الوقت المقتصد × النسبة)

مثال للإيضاح:

أجر الساعة = (١٥) ريال.

الوقت القياسي لإنجاز العمل = (٨) ساعات.

النسبة المؤية للوقت المقتصد = (٥٠٪).

الوقت المستغرق لإنجاز العمل = (٦) ساعات.

الوقت المتوفر (المقتصد) = ٨ - ٦ = ٢ ساعة.

فيكون أجر العامل:

أجر الوقت المستغرق لإنجاز العمل = أجر الساعة × (الوقت المستغرق)

= ١٥ × ٦

= ٩٠ ريالاً.

المكافأة = أجر الساعة × الوقت المتوفر × النسبة

= ١٥ × ٢ × ٥٠٪ = ١٥ ريالاً.

إجمالي الأجر = ٩٠ + ١٥ = ١٠٥ ريالاً.

تختلف طريقة هالسي عن طريقة الأجر بالقطعة، حيث يعطى العامل وفقاً لطريقة الأجر بالقطعة مستحقاته عن كامل الوقت المستغرق في العمل، في حين يعطى في هذه الطريقة أجره عن الوقت المستغرق فعلياً في الإنتاج + نسبة من الوقت المقتصد. كما أن هذه الطريقة على عكس طريقة الأجر بالقطعة إذ تنخفض بناء عليها تكاليف الوحدات المنتجة كلما زاد الإنتاج. وتمتاز بأنها توفر حداً ثابتاً للأجر، هو أجر الوقت الذي استغرقه فعلياً في أداء العمل، إضافة إلى سهولة حسابها وفهمها من قبل العاملين، وأن كلا الطرفين العاملين وصاحب العمل يستفيدون من الوقت المدخر. أما أبرز سلبياتها فتتمثل في صعوبة وضع معايير الإنتاج، لا تشجع على التعاون بين العاملين، ومشاركة صاحب العمل في أجر الوقت المتوفر وهو ما يثير الجدل حولها من جانب العاملين والنقابات.

٢/١ - طريقة روان Rowan – Method (١٥):

طور هذه الطريقة الإنجليزي جيمس روان، وهي تشبه كثيراً طريقة هالسي فيما عدا طريقة حساب المكافأة. فهما يتماثلان في طريقة احتساب أجر العامل عن الوقت الفعلي المستغرق في أداء العمل، ولكنهما تختلفان في طريقة حساب مكافأة الوقت المتوفر (المقتصد).

فيما يلي، طريقة حساب أجر العامل:

أجر العامل = (أجر الساعة × الوقت الفعلي المستغرق) + المكافأة الإضافية
المكافأة الإضافية = (الوقت المتوفر × الوقت المستغرق × أجر الساعة) / الوقت القياسي

وفيما يلي مثال للإيضاح:

أجر الساعة = (١٥) ريال.

الوقت القياسي لإنجاز العمل = (٨) ساعات.

الوقت المستغرق لإنجاز العمل = (٦) ساعات.

الوقت المتوفر (المقتصد) = ٨ - ٦ = ٢ ساعة.

فيكون أجر العامل:

أجر الوقت المستغرق = الوقت المستغرق × أجر الساعة

= ٦ × ١٥ = ٩٠ ريالاً.

المكافأة = الوقت المتوفر × الوقت المستغرق × أجر الساعة ÷ الوقت القياسي

= ٢ × ٦ × ١٥ ÷ ٨ = ٢٢,٥ ريال.

إجمالي المستحق = ٩٠ + ٢٢,٥ = ١١٢,٥ ريال.

هذه الطريقة، تناسب الموظفين الجدد، وتناسب صاحب العمل الذي يرغب في زيادة الإنتاج بأقل وقت ممكن.

٢ - نظام تحديد الأجر على أساس الإنتاج (Piece - Rate System):

يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي، حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة، فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة[١٦].

وعليه، يتم احتساب أجر العامل وفقاً لهذا النظام، بناء على الكم الذي ينتجه. فالتركيز على المخرجات وليس على الزمن أو جودة الإنتاج.

تستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

١ - في الأعمال التي يسهل قياس مخرجاتها بدقة.

٢ - إذا كانت المنظمة تركز على كم المخرجات لا على جودتها.

٣ - إمكانية وضع معايير دقيقة للقياس.

٤ - إذا كانت الأعمال ذات طبيعة متكررة.

٥ - المنظمة لديها إمكانات عالية للتحكم وضبط جودة المخرجات.

مزايا نظام دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة:

- يخلق روح المنافسة والاجتهاد والمثابرة والابتكار بين العاملين لإنجاز أكبر عدد ممكن من الوحدات.
- يشعر العاملون بالطمأنينة حيال سياسة الأجور المتبعة، فبقدر ما ينجز العامل من وحدات إنتاجية يكون مقدار الأجر الذي يحصل عليه.
- ارتفاع معدلات الإنتاج بسبب حرص العمال على إنتاج أكبر قدر ممكن وما يترتب عليه من خفض التكلفة الكلية للإنتاج، وذلك لأن التكلفة ستتوزع على عدد أكبر من الوحدات المنتجة.
- يتيح الفرصة للعامل المجد والمثابر للحصول على أجر أكبر يتناسب مع ما يبذله من جهد وعمل.
- لا يتطلب من الإدارة مجهودات إضافية في الرقابة على العاملين.
- يناسب طبقة العمال بشكل أكبر.
- يصب في مصلحة العامل وصاحب العمل، حيث زيادة إنتاج العامل تؤدي إلى زيادة دخله، وفي الوقت نفسه تزيد من الإنتاج الكلي للمنظمة ومن ثم زيادة أرباح صاحب العمل.
- ربط المكفأة بالجهد المبذول للعاملين مما يشعرهم بعدالة المعاملة.
- يكافئ العامل المجد والعكس بالنسبة لغير المجد.
- حرص العامل على الوقت وسلامة الآلات والأجهزة لمزيد من الإنتاج.

عيوب نظام دفع الأجور على أساس الوحدات المنتجة:

- عدم ثبات أجر العامل، إذ يزداد بزيادة ما ينتجه ويقل كلما قل إنتاجه، فإذا أصيب

العامل بمرض أو حادث أثر ذلك على مقدار الأجر الذي يحصل عليه.

- عدم شعور العامل بالاطمئنان في الحصول على راتب ثابت مستقر يمكنه من التخطيط لالتزاماته المالية.
- يؤدي إلى إشاعة روح المنافسة والفردية بين العاملين ومن ثم قد يؤدي إلى خلق مناخ عمل غير صحي.
- لا يناسب بعض الأنواع الوظيفية مثل الوظائف الإدارية والطبية والهندسية والقانونية وغيرها.
- يحتاج إلى جهود إضافية من إدارة الموارد البشرية في إعداد كشوفات الرواتب والأجور.
- الإجهاد المستمر للعاملين بسبب حرصهم على زيادة الإنتاج للحصول على دخل أكبر.
- حرص العمال المستمر على الإنتاج بمعدلات عالية يؤدي إلى استهلاك أسرع للآلات والأجهزة.
- صعوبة وضع معايير دقيقة للقياس.
- حرص العاملين على إنتاج أكبر عدد ممكن قد يؤدي إلى هدر في استعمال المواد الخام.

آلية التطبيق:

وفقاً لهذه الطريقة هناك حالتان رئيسيتان:

١ - في حالة ثبات أجر الوحدة المنتجة:

وفيها يتم دفع الأجور على أساس ما ينجزه العامل من وحدات إنتاجية، دون النظر إلى أية اعتبارت أخرى، وفيها يحتسب الأجر على النحو التالي:

الأجر = عدد الوحدات المنتجة x أجرة الوحدة المنتجة

مثال:

لنفترض أن قيمة كل قطعة منتجة (٢٠) ريالاً، وأن العامل أنتج خلال يوم العمل (٥٠) قطعة.

عليه، يكون مقدار الأجر المستحق عن (٢٠) قطعة = ٥٠ × ٢٠ = ١,٠٠٠ ريال.

٢ - في حالة الأجر المتغير للوحدة المنتجة:

وفقاً لهذا المدخل يكون هناك مستويان للأجر، يختلف طريقة حسابها حسب الطريقة المستخدمة وفقاً لما يلي:

١/٢ - طريقة فريدريك تايلور [١٧]:

اعتمد مؤسس هذه الطريقة على دراسات الوقت والحركة لتحديد مستويات الإنتاج القياسية. وبناء على ذلك فالعامل الذي يصل إنتاجه إلى المستوى القياسي أو يتجاوزه يعطى مبلغاً محدداً عن كل وحدة منتجة. أما إذا قل إنتاجه عن العدد القياسي المقرر فإن أجره عن كل وحدة منتجة يحتسب بمبلغاً يقل عن المبلغ المقرر لمن يبلغ الحد القياسي.

مثال للإيضاح:

في أحد المصانع حدد مستوى الإنتاج القياسي بـ (٢٠) وحدة في اليوم. وعلى أن يكون الأجر (١٥) ريالاً لمن يبلغ أو يزيد عن الحد القياسي، و(١٠) ريالات عن كل وحدة منتجة في حالة عدم الوصول إلى الحد القياسي.

وعليه فإذا أنتج العامل على سبيل المثال (٢٢) وحدة، يكون أجره المستحق على النحو التالي:

الأجر = ٢٢ × ١٥ = ٣٣٠ ريالاً.

أما إذا أنتج ١٦ وحدة، فيكون أجره على النحو التالي:

الأجر = ١٦ × ١٠ = ١٦٠ ريالاً.

تدفع هذه الطريقة بالعاملين إلى بذل جهد أكبر للوصول إلى الحد القياسي ليحصلوا على عائد أكبر، وهي طريقة سهلة وواضحة للعاملين، إذ يمكن للعامل أن يعرف مستحقاته مسبقاً. ويعاب عليها صعوبة وضع المعايير الدقيقة للأعمال المختلفة، كما أنها لا تضمن للعامل حداً أدنى للأجر مما يعني الإضرار به في حالات المرض وغيرها من الحالات التي يتوقف فيها عن العمل. إضافة إلى أنها لا تناسب العمال غير المهرة أو حديثي الالتحاق بالوظيفة والذين تكون مستويات أدائهم في الغالب دون المستوى (إذ إن مستويات القياس عادة تحدد على أساس العامل المتوسط).

٢/٢ - طريقة ميريك - Merrik System:

وتسمى أيضاً بـ نظام أجر القطعة المتعدد (Multiple Piece Rate System). بناء عليها، يتم تطبيق ثلاث مستويات للأجر، وذلك على النحو التالي:

المستوى	الأداء	أجر القطعة
١	أقل من ٨٣٪	أجرالقطعة الأساسي (الاعتيادي)
٢	من ٨٣٪ - ١٠٠٪	١١٠٪ من أجر القطعة الأساسي
٣	أعلى من ١٠٠٪	١٢٠٪ من أجر القطعة الأساسي

أي النظامين أفضل؟

تقرر كل منظمة بناء على الدراسة الدقيقة أياً من النظامين أكثر ملاءمة لها، وقد ترى تبني كلا النظامين، فتطبق النظام الزمني على الوظائف الخدمية والإدارية وما في حكمها، مما يصعب وضع معايير قياس له، وتطبق نظام الأجر الإنتاجي على الوظائف التي يمكن قياس مخرجاتها في شكل كمي مثل وظائف الإنتاج. وأياً كان النظام المستخدم فإنه يجب الأخذ في الاعتبار التساؤلات التالية عند الاختيار:

١ - هل يمكن وضع معايير دقيقة لحجم الإنتاج كماً ونوعاً؟

٢ - هل يتوفر لدى المنظمة إدارة متميزة للرقابة والإشراف للاستفادة الكاملة من وقت العمل دون هدر؟

٣ - هل تركز المنظمة على الجودة بالدرجة الأولى بغض النظر عن عامل الوقت، أم أن تركيزها على كمية المنتج بالدرجة الأولى؟ أم أنها تولي كلاً من الجودة والكم كل اهتمامها مع الاستفادة بشكل كامل من وقت العمل.

٤ - مستوى التقنية المستخدمة؟ هل يعتمد بشكل كبير على التقنية والآلات في تنفيذ الأعمال، أم العكس؟

٥ - المستوى التنظيمي لنوع العمل المنجز، إدارة دنيا، متوسطة، عليا؟

٦ - الأسلوب الشائع في دفع الأجور للعمل المحدد، هل على أساس الزمن، القطعة، أم مبلغ مقطوع؟

عاشراً - نظريات الأجور:

تبرز نظريات الأجور مسيرة حافلة من العطاء الفكري الإنساني بدأت تتضح هويتها

منذ السبعينيات الميلادية من القرن الماضي إبان المرحلة الكلاسيكية للفكرالاقتصادي. وهــذه النظريات تمثــل خلاصة ما توصل إليه العديد مــن المهتمين بهذا الموضوع من اقتصاديــين وغيرهم، كان لهم أثر بارز في التحــولات الكبيرة التي حدثت في المجال الاقتصادي والإداري بصفة خاصة. اســتهدفت هذه النظريات - فيما يتعلق بالأجور (مجال البحث في هذا الكتاب) - تحديد العلاقة بين الأجر والعمل وطرق تحديد أجر العامل وفقاً للمنطلقات والأسس التي بنيت عليها كل منها.

ولأهمية هــذه النظريات وارتباطها بموضوع هذا الكتــاب، نعرض في الصفحات التالية وبشــكل موجز أبرز تلك النظريات حيث لا يتســع المجال للبســط، وذلك على النحو التالي:

آدم سميث:

آدم سميث، الفيلسوف والاقتصادي الاسكتلندي (١٧٢٣ - ١٧٩٠)، أبرز رواد المرحلة الكلاســيكية، يعد كتابه ثروة الأمم (١٧٧٦م) عملاً مميزاً ومشــكاة استنار بها الكثير مــن الاقتصاديــين الذين جاؤوا من بعده. وضع الكثير مــن الأفكار القيمة في مجال العمل والأجور وغيرها، ورســم الأسس لعدد من نظريات الأجور التي طورها عدد من المفكرين في أزمنة تلت. ومن تلك النظريات:

- نظرية الكفاف.
- نظرية الإنتاجية.
- نظرية المساومة.
- نظرية المطالب المتبقية.
- نظرية رصيد الأجور.

ورغم هذا الفكر المتقدم والرؤية الاستشــرافية لدى ســميث، إلا أنه لم يتمكن من وضــع نظريــة متكاملة للأجور. جاءت كتاباته ثرية بالعديــد من الأفكار، منها: ربط أجرالعامــل بظروف العرض والطلب علــى العمالة. أي أن الأجور تزيد بزيادة الطلب علــى العمالــة أو نقص المعروض منهــا، والعكس صحيح. أكد أن مهــارة العامل هي الأساس في التقدم الاقتصادي، وعليه ربط مقدار الزيادة في أجورالعاملين باكتسابهم لمهــارات جديدة. وكتب أنه في المجتمعات المتقدمة تكون مســتويات الأجور أعلى من

مســتوى حد الكفاية بما يحفز النمو الســكاني. كما أكد أن الأجور المدفوعة للعاملين يجب أن تكون كافية للسماح لهم بالعيش وإعالة أسرهم.

هذا التحديد لمستوى الأجور عند الحد الأدنى عرف لاحقاً بنظرية الكفاف.

ديفيد ريكاردو David Ricardo:

اقتصادي إنجليزي (١٧٧٢ - ١٨٢٣)، أحد أقطاب المنهج الاقتصادي الكلاســيكي، من أبرز أعماله كتاب مبادئ الاقتصاد السياسي والضرائب (١٨١٧). كان له إسهامات رائــدة في مجال العمل والأجور وغيرها، إضافة إلى ابتكاره لعدد من النظريات مازال تأثيرها حاضراً إلى اليوم. ومنها:

- نظريــة القيمة، وفيها يرى أن قيم الأشــياء تتحدد بالمجهود الإنســاني المبذول في إنتاجها وقد أفاد منها الفكر الاشتراكي.
- نظرية قانون الغلة، يتضمن أن زيادة كمية أحد العناصر في الإنتاج تؤدي إلى تناقص ناتج هذا العنصر.
- نظرية الريع، وفيها أن مالك الأرض يحصل على دخل لم يعمل في ســبيل الحصول عليه.
- نظرية النفقات النسبية، وهي تفسر لماذا تتخصص بعض الدول في إنتاج سلعة ما.

يضاف إلى ما سبق إسهام ريكاردو فيما يسمى بنظرية الكفاف، التي يرى فيها أن الأجور تنزع بطبيعتها نحو الحد الأدنى للأجور بناء على الاحتياجات الضرورية للعامل (كما سيرد أدناه).

نظرية الكفاف Subsistence Theory:

حظيت هذه النظرية بقبول عام خلال القرن الثامن عشر، أطلق عليها الاقتصادي الألماني لاسال قانون الأجر الحديدي. حدد أجر العامل بناء على هذه النظرية بالمقدار الذي يكفل للعامل الحد الأدنى للصرف على نفسه وأسرته.

ترجع أصول هذه النظرية إلى كتابات آدم سميث في كتابه ثروة الأمم ١٧٧٦م، التي أشــار فيها إلى أن الأجور المدفوعة للعمال يجب أن تكون كافية للســماح لهم بالعيش وإعالة أســرهم. وقد سار على النهج نفســه بعض الاقتصاديين الكلاسيكيين الذين جــاؤوا من بعــده أمثال ديفيد ريــكاردو، الذي حدد مقدار الأجر الــذي يدفع للعامل

بالسعر الطبيعي وهو مقدار الأجر الضروري لتمكين العامل من العيش والصرف على أسرته.

جادل المدافعون عن نظريات الكفاف بأن أسعار سوق العمل لن تختلف عن الأسعار الطبيعية لفترة طويلة. ويرون في هذا الصدد أنه إذا ارتفعت الأجور فوق حد الكفاف، فإن عدد العمال سيزداد مما يترتب عليه انخفاض مستوى الأجور. وإذا انخفضت مستويات الأجور إلى أقل من حد الكفاف، فإن عدد العمال سينخفض مما يدفع بالأسعار إلى الارتفاع.

نظرية السكان:

تنسب هذه النظرية في السكان إلى توماس مالتس (١٧٦٦ - ١٨٣٦م)، تقوم على أن هناك علاقة بين عدد السكان والحالة الاقتصادية، فعدد السكان يزيد بنسبة أكبر من نسبة زيادة المواد الغذائية، مما يهدد مستوى المعيشة بالانخفاض تحت مستوى حد الكفاف.

وللمحافظة على التوازن بين السكان والمواد الغذائية لا بد من حدوث المجاعات وانتشار الأوبئة نتيجة انخفاض المستوى الصحي، وتنشب الحروب بين الدول بحثاً عن المواد الغذائية، مما يقضي على جزء من السكان، ويعيد التوازن الضروري بين زيادة السكان وزيادة المواد الغذائية.

وهناك وسائل أخرى للحد من تزايد عدد السكان مثل: الامتناع عن الزواج، إلغاء الإعانة للفقراء بما يساعد على الحد من النسل.

وإعمالاً لهذه النظرية، يرى مالتس أن مستوى الأجر يتوقف على مقدار ضروريات الحياة أي المواد الغذائية.

نظرية القوة الشرائية Purchasing-Power Theory:

تمثل هذه النظرية العلاقة بين مستوى الأجر والتوظيف ودورة الاقتصاد (Business Sycle)، فهي ليست نظرية لتحديد مستويات الأجور، وإنما تعنى بتأثير الإنفاق على النشاط الاقتصادي. كان لها حضور قوي أثناء الكساد الكبير في الثلاثينيات من القرن الماضي عندما لم يترتب على انخفاض الأجور زيادة في الطلب على القوى العاملة كما هو مفترض. وقد عزى جون كينز (١٩٣٦م) سبب ذلك إلى التغير في حالة الاستهلاك والاستثمار.

تشير هذه النظرية إلى أن التغيرات في مستويات الأجور سيكون له تأثير كبير في الاستهلاك، فالأجور تمثل نسبة كبيرة من الدخل القومي. مما يعنى أن انخفاض الأجور سيترتب عليه انخفاض الاستهلاك وهذا بدوره سيخفض الطلب على السلع والخدمات، مما يؤدي إلى انخفاض الطلب على القوى العاملة.

النتائج الفعلية:

- عند انخفاض الأجور بمعدل أسرع من الأسعار، فإن مستوى الأجور الفعلية سينخفض بشكل كبير، والاستهلاك سينخفض، وستزداد البطالة (ما لم يتم التدخل للمحافظة على الإنفاق العام بزيادة الاستثمار - وعادة ما يكون ذلك في شكل إنفاق حكومي).
- عندما يرى أصحاب الشركات في تكاليف الأجور المنخفظة (مقارنة بالأسعار)، إشارة مشجعة نحو المزيد من الأرباح، فإن ذلك قد يدفعهم إلى زيادة استثماراتهم وتوظيف المزيد من القوى العاملة، وبذلك يتم المحافظة على أو حتى زيادة مستوى الإنفاق العام والتوظيف.
- عندما ينظر أصحاب الشركات إلى انخفاض الأجور والأسعار كمؤشر لمزيد من الانخفاضات، فإنهم قد يقلصون نشاطاتهم الاستثمارية أو قد يكتفون بالإبقاء عليها بالمستوى نفسه. وفي هذ الحالة فإن الإنفاق العام والتوظيف سيتراجع.
- وعندما تنخفض الأجور بمعدل أقل من الأسعار، فإن الأجور الفعلية سترتفع، والاستهلاك قد يرتفع. إذا تم المحافظة عليه بنفس مستواه، فإن الإنفاق العام سيزداد، وهكذا يتحسن التوظيف.
- إذا رأى أصحاب الأعمال في تناقص هامش الربح مؤشراً خطراً، فقد يخفضون استثماراتهم، فالنتيجة عندئذ انخفاض الإنفاق العام وانخفاض التوظيف.
- إذا انخفضت الأجور والأسعار بالقدر نفسه، يفترض ألا يحدث تغير في الاستهلاك والاستثمار، وفي تلك الحالة فإن التوظيف سيبقى دون تغيير.

وأخيراً، فإن هذه النظرية قابلة للتطبيق على مستوى الاقتصاد بأكمله وليس على مستوى المنظمات الفردية.

نظرية المساومة Barging Theory:

مبتكر هذه النظرية هو John Davidson عام ١٨٩٨م، رغم أن آدم سميث ألمح في

أبحاثه إلى مضمون هذه النظرية، فذكر أن أصحاب الأعمال يمتلكون قوة في المساومة عند منح الأجور تفوق تلك التي يمتلكها العاملون.

جوهر هذه النظرية، أن مستوى الأجور يتحدد بناء على المساومة بين صاحب العمل والعاملين، وبناء على ذلك يتم التفاوض حول الأجر وساعات العمل وظروفه. تفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وحد أدنى للأجور يتم المساومة ضمنه وسمته بالمدى (Range). فالحد الأعلى هو مستوى الأجر الذي يرفض أصحاب العمل أن يدفعوا أكثر منه، والحد الأدنى هو مستوى الأجر الذي يرفض العامل أن يقبل بأقل منه. يتأثر كلا الحدين بعوامل مختلفة، فالحد الأعلى يتأثر بعوامل مثل: إنتاجية العامل، حالة المنافسة على القوى العاملة، حجم الاستثمار، ظروف العمل. أما الحد الأدنى فيتأثر بعوامل مثل: الحد الأدنى لمستويات الأجور الذي تحدده القوانين والتشريعات العمالية، مستوى المعيشة السائد، ظروف العرض والطلب على القوى العاملة.

تقدم هذه النظرية مبرراً قوياً لوجود نقابات العمال، التي هي بلا شك أقدر على موضوع المساومة مع أصحاب الأعمال لصالح العاملين.

يؤخذ عليها أن الحد الأدنى والأعلى المشار إليهما غير محددين وغير ثابتين. كما أنها لم تستطع أن تعطي مبرراً لتحسن أجور العاملين رغم عدم مساعدة منظمات العمال، مما يشير إلى وجود عوامل أخرى تسهم في تحديد مستوى الأجور غير آلية المساومة. وأخيراً فإنها أخفقت في إيضاح سبب التغيرات في مستويات الأجور على المدى الطويل.

نظرية إنتاجية العمل:

الإنتاجية، تعني عملية تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات: سلع وخدمات. بناء على هذه النظرية يتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل. وتتمثل عناصر الإنتاج في: الأرض، العمل، رأس المال، التنظيم. ويشار إليها أيضاً بـ :(the 4 Ms) management, machine, materials, money. وفيما يلي تعريف موجز لكل من هذه العناصر:

١ - الأرض: كل ما يستمد من الأرض من مواد خام ومياه وسطح الأرض، ويكون له دور في العملية الإنتاجية.

٢ - العمل: يشير إلى الأيدي العاملة التي تسهم في الإنتاج من خلال ما تبذله من مجهود بدني أو ذهني أو كليهما.

٣ - رأس المال: ويشمل رأس المال الثابت من آلات وعدد ومبانٍ ومنشآت، ورأس المال المتداول كالمواد والسلع غير تامة الصنع التي تستخدم في عملية الإنتاج وتستهلك بمجرد استعمالها.

٤ - التنظيم: يعبر عن الناحية التنظيمية في العملية الإنتاجية واتخاذ القرارات ورسم الخطط والتأليف والتنسيق بين بقية العناصر.

هـذه النظرية فيها ظلم للعامل؛ لأن أجره مرتبط بربح وخسـارة المنشـأة وارتفاع وانخفاض الأسعار، كما أنها لم تراع ظاهرة العرض والطلب وهي ذات تأثير في مسألة تحديد الأجور.

نظرية رأس المال البشري Human Capital Theory:

ترجع أصول هذه النظرية إلى القرن الثامن عشـر الميلادي، فقد ظهر العديد من الأفكار حول أهمية العنصر البشـري في العملية الإنتاجية، فقد ذكر آدم سـميث في كتابه ثروة الأمم أن اكتسـاب القدرة أثناء التعليم يكلف نفقات مالية كبيرة، ولكن ذلك يشـكل جزءاً من ثروة الفرد التي هي بدورها جزء رئيس من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه. وفي الاتجاه نفسه يرى الفريد مارشال أهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره استثماراً وطنياً، ويشكل أعلى أنواع الاستثمار ووسيلة لتقدم الأمم.

ورغم هذه الأصول التاريخية لهذه النظرية، إلا أنها لم تظهر بشكلها الكامل إلا عام ١٩٦١م علـى يد الاقتصادي الأمريكي ثيودور شـولتز، الذي طورها وأبرزها إلى حيز الوجود واستدل على سلامة الأساس الذي تقوم عليه بأن هذا النوع من الاستثمار قد حقق معدلات نمو أسـرع في المجتمعات الغربية عما حققه الاسـتثمار في رأس المال المادي.

تقوم هذه النظرية على أسـاس أن هناك علاقة إيجابية بين الاستثمار في رأس المال البشـري من خلال التعليم، وبين زيادة دخل الفرد والمجتمع. أي أنه كلما زاد الاسـتثمار في رأس المال البشري زاد الدخل سواء على مستوى الفرد أو المجتمع. فمن خلال التعليم يكتسب الفرد العامل المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل بمستويات إنتاجية أعلى.

وقد انتقد مؤسس هذه النظرية (شولتز) أولئك الذين يرون في الاستثمار في رأس المال البشري تكلفة، مؤكداً أنه قد يكون هناك تكاليف على المدى القصير، ولكن العائد على الاستثمار في المدى الطويل يفوق كثيراً تلك التكاليف.

أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- أنهــا تربط دائماً زيــادة الإنتاجية بزيادة التعليم مغفلة عوامل أخرى مهمة في زيادة الإنتاجية مثل: ظروف العمل، الحوافز المادية والمعنوية، الولاء للمنظمة، وغيرها.
- إن الاســتثمار في رأس المال البشري هو استثمار مســتقبلي، ومن المعروف صعوبة التنبؤ باحتياجات السوق المستقبلية.

أسئلة للنقاش:

١- ما الهدف من إنشــاء هياكل الرواتب والأجور، وهل نحتاج إلى وضع هيكل للأجور مهما كان عدد الموظفين؟

٢- ما الذي تحتاج إليه لوضع هيكل سليم للأجور؟

٣- ما النتائج الإيجابية لإنشاء هيكل للأجور؟

٤- من هي الجهات والأفراد المشاركون في وضع مشروع هيكل الرواتب؟

٥- أيها أفضل لمؤسســة متوســطة الحجم تعمل في تجــارة التجزئة، أن تطبق هيكلاً واحداً للأجور أم عدة هياكل؟ وكذا الحال في منظمة كبيرة الحجم لها فروع في أنحاء مختلفة من العالم، مع إيضاح المبررات.

٦- ما تأثير الأجور في حركة الاقتصاد؟

٧- وضح طبيعة العلاقة بين تقييم الوظائف ومبدأ تحقيق العدالة في منح الأجور؟

٨- هناك العديد من العوامل التي تأخذها المنظمة في الاعتبار عند تحديد مستويات الأجور، كيف يمكن للمنظمة أن تتعامل مع كل هذه العوامل؟ وهل هي حالة صحية أن تدرس ذلك الكم من المتغيرات، وضح ذلك؟

٩- مــا الدور الذي تلعبــه النقابات العماليــة في تحديد الأجــور؟ وهل من مصلحة العاملين أن تمارس تلك النقابات الضغوط على المنظمات لرفع الرواتب والحوافز إلى أقصى حد؟

١٠- هل لازال للنقابات العمالية الدور نفســه في تحديد أجور العمال وساعات العمل وغيرهــا مما يتعلق بحقوق العاملين تجاه المنظمات، في ظل التدخل الحكومي في كثير مــن الدول لصالح العاملين من خلال فرض الأنظمــة والقوانين التي تحمي حقوق العاملين؟

خاتمة الفصل:

حاولنـــا في هذا الفصل بلورة المفاهيم الأساســـية للأجور والحوافز واســـتعرضنا وجهات النظر المختلفة حول تعريف الأجر والراتب والفرق بينهما. وتوصلنا إلى أنهما يتفقـــان في المضمون، وهو ما يدفع لشـــاغل الوظيفة مقابل مـــا يقوم به من عمل، إلا أنهمـــا يختلفان في بعض الشـــكليات، ومنها أن الموظف يُدفع لـــه راتب في حين يُدفع للعامـــل أجر. واختتمـــت هذه الجزئية بإيضاح أهمية الرواتب والأجور على مســـتوى الفرد والمنظمة والمجتمع، وماهية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وفي نقلة أخـــرى، تم التعريف بأبرز مصطلحات الرواتب والأجور رغبة في توحيد الفهم لدى القارئ ولاســـيما غير المتخصص حتى يمكنه الإبحار فيما يتبع من فصول بناء على معرفة جيدة واستيعاب واضح لهذه الأساسيات.

ولعـــل أبرز ما يميز هـــذا الفصل هو تحديد العوامل المؤثرة في مســـتويات الأجور والبســـط فيها بما يتناســـب مع أهميتها ودورها في وضع الهيكل النهائي للأجور كما سيرد في الفصل السابع من هذا الكتاب.

واختتم الفصل بالحديث عن أبـــرز نظريات الأجور، إضافة إلى بعض الموضوعات ذات الصلـــة مثل: مبادئ وسياســـات الرواتب والأجور، وأنظمة دفـــع الأجور، ،أنواع الرواتب والأجور.

هوامش الفصل الأول:

١- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٩)، ص (٣٧٨).

٢- Rothwell, William J. and H. C. Kazanas: planning & managing Human Resources, 2nd Edition, Jaico Publishing House, Mumbai, 2009, P.451.

٣- Mukherjee, Jayant: Designing Human Resource Management Systems, Sage Publications, New Delhi, 2012, P. 253.

٤- عمار، حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين – المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة)، ص (٢٧٥).

٥- ماهر، أحمد، نظم الأجور والتعويضات (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٩)، ص (٢٠).

٦- لائحة المزايا المالية للموظفين، المقرة بالأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ

٧- إبراهيم، محمد محمد، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٠)، ص (٥٠٢).

٨- Andrews,Sudhir: human Resource Management, Tata McGraw Hill, New Delhi, 2009, P.233.

٩ شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠١١)، ص (١٨٢).

١٠- Zollitsch, Herbert G. and Adolph Langsner: Wage and Salary Administration, 2nd Edition, South – Western Publishing Co., Sincinnati, Ohio, 1970, P.13.

١١- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية (الإسماعيلية: ٢٠٠٨)، ص (٢٥١).

١٢- القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية (الرياض: العبيكان، ٢٠٠٨)، ص (٢١٤).

١٣- إبراهيم، محمد. مرجع سابق. ص (٥٠٥).

١٤- شاويش، مصطفى، مرجع سابق. ص (١٨٨).
١٥- ماهر، أحمد، مرجع سابق. ص (٢٥٨).
١٦- علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية (جدة: خوارزم العلمية، ٢٠٠٩)، ص (٤٥٥).
١٧- شاويش، مصطفى، مرجع سابق. ص (١٨٧).

الفصل الثاني: إدارة الرواتب والأجور

أولاً: أساسيات إدارة الرواتب والأجور

- ماهية الرواتب والأجور
- أهميتها وأهدافها
- مبادئ عمل إدارة الرواتب والأجور
- ميزانية الرواتب والأجور

ثانياً: مهام إدارة الرواتب والأجور

ثالثاً: هيكل الرواتب وبرامج الحوافز

رابعاً: تنظيم إدارة الرواتب والأجور

خامساً: الاتصالات في إدارة الرواتب والأجور

سادساً: الإجراءات في إدارة الرواتب والأجور

سابعاً : المشكلات والمعوقات

ثامناً: مدير إدارة الرواتب والأجور

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الثاني
إدارة الرواتب والأجور

إدارة الرواتــب والأجــور، هي الوحــدة الإدارية المعنية بتطبيق سياســات الرواتب والأجور والحوافز والتعويضات بالمنظمة. فنشــاطها المتعدد الجوانب، يهدف لخدمة جميع موظفي المنظمة من حيث احتســاب مســتحقاتهم المالية المختلفة، واستقطاع ما قد يترتب عليهم من حسميات ثابتة أو مؤقتة.

لإدارة الرواتب والأجور وضع متميز لدى شاغلي الوظائف بجميع فئاتهم من موظفي الإدارة العليا حتى العاملين في أســفل الهرم التنظيمي لما لها من مساس بمستحقاتهم المالية وغير المالية. بناء على ذلك، تســتمد هــذه الإدارة أهمية كبيرة في أي منظمة وفي الوقت نفســه مسؤولية جسيمة تتمثل في العمل الدؤوب المستمر من أول يوم في الشــهر وحتى آخر يوم تمارس خلالها العديد من المهام حتى يمكنها الوفاء بالتزاماتها في المواعيد المحددة. يضاف إلى هذا العبء الدقة الشــديدة في أداء العمل حيث لا يمكن قبول أي خطأ لارتباط ذلك بحقوق العاملين.

يضاف إلى ما ســبق، إســهام هذه الإدارة في: تحليل الوظائف، تقييم الوظائف، إجراء المسوح، تحديد معايير الإنتاج إلى غير ذلك.

أولاً- أساسيات إدارة الرواتب والأجور:

ماهية إدارة الرواتب والأجور:

تطبــق إدارة الرواتب منهجاً منظماً يهدف إلى الدفــع للموظفين بطريقة منطقية وعادلة مقابل العمل الذي يقومون به[1].

تعمل إدارة الرواتب والأجور على وضع وتطبيق السياسات والإستراتيجيات الهادفة إلى الدفع للموظفين بعدالة ومســاواة وبشــكل ثابت، بما يتناسب مع أهميتها بالنسبة للمنظمــة لتمكينها من الوصول إلى أهدافها الإســتراتيجية. فهي تعمل على تصميم وتطبيق أنظمة للأجور تحقق أهداف كل من المنظمة وأصحاب المصالح[2].

إدراة الرواتــب، عبارة عــن التخطيط والتنظيم والتحكم في النشــاطات الخاصة بالمستحقات المباشــرة وغير المباشرة للعاملين مقابل ما يقومون به من عمل سواء كان تقديم خدمات أم إنتاجاً[3].

وباختصار فإدارة الرواتب والأجور، إحدى الوحدات التنفيذية التابعة لإدارة الموارد البشـــرية، تُعنى بإدارة وتنظيـــم ومتابعة كل ما يتعلق بالرواتـــب والأجور والتعويضات والحوافـــز لجميع موظفي المنظمـــة في جميع حالاتهم منـــذ التحاقهم بالمنظمة وعند نقلهم أو ترقيتهم أو إجازاتهم وحتى انتهاء خدماتهم.

أهمية إدارة الرواتب والأجور:

تســـتمد هذه الإدارة أهميتها من أهمية النشـــاط المســـند إليها، فهي المسؤولة عن ضبـــط وإدارة مســـتحقات العاملين وتعويضاتهم، وهو موضوع فـــي غاية الأهمية، قد يترتب عليه نجاح المنظمة أو فشلها. وتبرز أهمية هذه الإدارة فيما يلي:

١ - تحقيق التوازن بين ما يدفع للعاملين وبين ما يحققونه من عوائد للمنظمة:

فـــإذا كان ما يدفع أقـــل من طموحات أو احتياجات العاملـــين، أدى ذلك إلى حالة من عدم الرضا تؤدي إلى التذمر والســـخط، والتي قد ينتج عنها زيادة حالات الغياب والإجازات وارتفاع معدلات الترك، تدني مستويات الإنتاج كماً ونوعاً أو كليهما.

أمـــا إذا كانت تكلفة ما يدفع عالية، فهذا يعني زيادة تكاليف التشـــغيل وانخفاض صافـــي الأرباح. يضاف إلى ذلـــك تزايد تكلفة الرواتـــب والتعويضات من عام لآخر بسبب العلاوات السنوية المتزايدة، وحوافز الإنتاج المتزايدة نتيجة تحقيق معدلات إنتاج قياسية ناتجة عن تراكم خبرات العاملين من عام لآخر.

بناء على ما ســـبق، يبرز دور إدارة الرواتب والأجور ومن ورائها المحرك الحقيقي - الإدارة العليا - في إحداث التوازن المنضبط بين التكلفة والعائد وفق نظرة مســـتقبلية تأخذ فـــي الاعتبار الكثير من المتغيرات وفي مقدمتها معدلات التضخم، حالة ســـوق العمل، وغيرها.

٢ - الحد من تكاليف دوران العمل:

أحـــد أهم الجوانب التي تبـــرز دور إدارة الرواتب والأجور، هـــو دورها في مراقبة وضبط واتخاذ الإجراءات المناســـبة للحد من معدل دوران العمل. والمقصود فيه عدد الموظفـــين الذين يتركون الخدمة في المنظمة، ويتم احتســـاب معـــدل دوران العمل من خلال المعادلة التالية:

معــدل دوران العمل = عدد العاملــين الذين تركوا العمــل بالمنظمة خلال العام ÷ متوسط عدد العاملين خلال الفترة نفسها × ١٠٠.

متوسط عدد العاملين خلال السنة = عدد العاملين في بداية السنة + عدد العاملين في نهاية السنة ÷ ٢.

يشير ارتفاع معدل دوران العمل إلى عدم رضا العاملين، وهذا قد يكون سببه مشكلة أو أكثر، يأتي على رأســها تواضع معدلات الأجــر والتعويضات مقارنة بالآخرين مما يدفــع بالعاملين إلى البحث عن فرص عمل أفضل خارج المنظمة. وقد يكون الســبب شــيئاً آخر مختلفاً مثل بيئة عمل غير صحية، عدم مناســبة مكان العمل، سياســات المنظمة، أساليب الإدارة في التعامل مع موظفيها.

إن تــرك هــذه العمالة الماهرة يعني انضمامهم إلى المنافســين، وفي هذا خســارة كبيرة تتمثل في: صعوبة التعويض، تكاليف إضافية لتعويضهم، التحول إلى المنافسين ولديهم الكثير من أسرار العمل وما يمثله ذلك من خطورة على المنظمة.

بناء على ما سبق، يبرز دور إدارة الرواتب والأجور في العمل على الحد من تسرب العاملين لديها ولاســيما الأكفاء منهم، من خلال دراســة أســباب التــرك، فإذا كانت المشــكلة مالية توجب إعادة النظر في سياسة الرواتب والتعويضات، وإذا كانت أسباب أخرى يتم المبادرة إلى حلها لوقف عملية التسرب.

٣ - أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين:

للحوافــز دور هام فــي التأثير في رضا وإنتاجية العامــل، فالحوافز الجيدة تعني مســتوى معيشياً أفضل للموظف وأســرته. فمن خلال عمله يحصل على المال لمقابلة التزاماتــه المتنوعة بما يشــعره بقيمة ما يقوم به من عمل بل ســوف يحرص على أن يحقق أفضل النتائج حتى يحتفظ بهذه الوظيفة في المقام الأول وحتى يكســب المزيد مقابل التميز في الأداء أو إنجاز مســتويات أعلــى لكي يحصل على زيادة في الدخل. وعلى العكس من هذا فالموظف الذي يحصل على عائدات متواضعة ينعكس ذلك على معنوياته ودوافعة للعمل ومن ثم إنتاجيته. من هنا يبرز دور إدارة الرواتب والأجور في وضع نظام للحوافز يأخذ في الاعتبار احتياجات العاملين لتحقيق ما يمكن منها.

أهداف إدارة الرواتب والأجور:

١- إيجاد هيكل متميز للأجور يضم مستويات عادلة للأجر ومنافسة.

٢- المحافظة على التحديث والتطوير المستمر لهيكل الأجور.
٣- تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للعمل المتساوي.
٤- تطبيق الشفافية في عمل الإدارة ليتمكن العاملون من معرفة مستحقاتهم وعدالة معاملتهم.
٥- الالتزام بأنظمة وقوانين العمل السائدة.
٦- وضع وتطبيق سياسة عادلة للأجور تتلاءم مع إمكانات المنظمة واحتياجات العاملين.
٧- دعم سياسات الجودة بالمنظمة.
٨- تبني مفاهيم الجودة في أعمال الإدارة.
٩- وضع برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية يغطي جميع نشاطات المنظمة.
١٠- جذب المتميزين والمحافظة عليهم.
١١- ضبط تكاليف العمالة.
١٢- تحفيز العاملين لضمان ولائهم ومشاركتهم الفاعلة في تحقيق الأهداف.
١٣- تحديد الوظائف التي تستحق بدلاً ومقداره مع المراجعة المستمرة لمعالجة ما يستجد.
١٤- صرف مستحقات الأفراد من الرواتب والتعويضات وفقاً لأنظمة الصرف.

مبادئ عمل إدارة الرواتب والأجور:

يقوم العمل في إدارة الرواتب والأجور على المبادئ التالية:

- الربط بين الإنتاجية وما يصرف للعاملين.
- الربط بين الحوافز واحتياجات العاملين المتجددة.
- المال هو المحفز الرئيس للفرد حتى يصل إلى مستوى المعيشة المناسب.
- الشفافية والعدالة في التعامل مع الموظفين كافة.
- التواصل الجيد مع العاملين.
- الأجر المتساوي للعمل المتساوي.
- الحوافز المادية ليست كل ما يحتاجه الموظف.

ميزانية الرواتب والأجور:

تمثل الرواتب والأجور تكلفة ثابتة تتحملها المنظمة وتستقطع جزءاً كبيراً من

ميزانيتها، إضافة إلى تكاليف برنامج الحوافز بشـقيه المالي والمعنوي. بناء على هذه الحقيقـة يبرز دور إدارة الرواتب والأجور في المنظمات والذي يلعب دوراً حاسـماً في نجاح المنظمة واسـتمرارها أو تحملها خسائر عالية قد تؤدي إلى خسارتها وخروجها من سوق العمل.

إن دور إدارة الروتـب والأجـور يتطلـب منها أن تكـون إدارة واعية لديها الخبرة الكافية والدراية المبنية على المعرفة العلمية الصحيحة، بما يمكنها من العبور بالمنظمة إلى طريق النجاح. فأول الإشكالات لديها هو تحديد الأجور، وفيه جانبان:

١ - يجب أن يكون هيكل الأجور ونظام الحوافز قادرين على جذب الأكفاء والمحافظة عليهـم. وهذا يعني أن مسـتوى الأجور المقدمة يجب أن يكون منافسـاً ومجزياً وكذلـك برنامج الحوافز، وهو ما يعني مبالغ ماليـة عالية ثابتة تتحملها المنظمة. وهذه المشكلة تزداد سوءاً إذا كانت المنظمة ناشئة ذات موارد محدودة بسبب عدم رسـوخ قدمها في السـوق وعدم امتلاكها الإمكانات المالية الكبيرة. كذلك الحال بالنسبة للمنظمات والجمعيات الخيرية التي تقوم على أساس تقديم خدمات غير ربحية فهي لا تستطيع مجاراة ما يدفع من أجور في سوق العمل. وهذه الإشكالية لا تعانـي منها في الغالب المنظمات الكبيرة والعملاقة؛ لأن مواردها المالية العالية ومـا تحققه من أرباح كبيرة تمكنها من تحمل تكاليف ميزانيات الرواتب والحوافز العالية.

٢ - مسـتويات الرواتب والحوافز إذا كانت متواضعة لا تجاري مثيلاتها في المنظمات المماثلة، فسـوف يترتب على ذلك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وما يستتبعه من انخفاض مستوى الإنتاج كماً ونوعاً، إلى التذمر والشكوى، وارتفاع حـالات الغياب، ترك المنظمة. وفي مثل هـذه الظروف يكون أغلب من يترك هم الأكفـاء، مما يترتب عليه بقـاء الموظفين الأقل كفاءة. في هذه الحالة تبرز حاجة المنظمة إلى تعويض التاركين بالبحث عن موظفين جدد، وهو أمر قد لا يتم بسهولة خاصة عند البحث عن فئات وظيفية معينة، عدا عن تكلفة التوظيف نفسها.

بناء على ذلك، تبرز مهارة إدارة الرواتب في التوفيق وإحداث التوازن المطلوب.

وفيما يتعلق بمسؤوليتها عن ميزانية الرواتب والأجور، فهي تقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية السنوية التقريبية للمنظمة ومناقشتها مع صاحب الصلاحية.
- البدء في تنفيذ الميزانية بعد اعتمادها من صاحب الصلاحية.

- إعداد تقارير المتابعة على فترات منتظمة.
- إعداد مراجعات الرواتب والحوافز والرفع بذلك لصاحب القرار.
- اقتراح التوصيات لتطوير هذا النشـــاط ومعالجة المشـــكلات والرفع بذلك لصاحب القرار.

ثانياً - مهام إدارة الرواتب والأجور:

مهام تطويرية:

١- وضع وتطوير أنظمة الأجور والحوافز.
٢- تحليل الوظائف.
٣- تقييم وتصنيف الوظائف.
٤- تسعير الوظائف.
٥- إنشاء هياكل الأجور.
٦- تحديد معدلات الأداء وطرق الدفع.
٧- وضع برامج التحفيز المناسبة.
٨- تطوير أعمال الإدارة.

مهام تقليدية:

- إعداد رواتب العاملين (الرواتب الشهرية، رواتب الإجازات، رواتب المعينين الجدد).
- صرف المستحقات الشهرية (رواتب وغيرها).
- إعداد المكافآت المالية والأجور الإضافية.
- صرف أي مستحقات متأخرة انتدابات، خارج الدوام، مكافآت، وغيرها .
- إدخال التعديلات التي تطرأ على الرواتب وتثبيتها في قاعدة المعلومات.
- إعداد المستحقات الخاصة بنهاية الخدمة والاستقالات.
- خصم الحسميات المستحقة: جزاءات، أقساط، وغيرها .
- تطبيق الإجراءات الخاصة بالتقاعد.

ثالثاً - هيكل الرواتب وبرامج الحوافز:

من أبرز مهام إدارة الرواتب والأجور، وضع هيكل للأجور وبرامج للحوافز تتناسب مع إمكانات المنظمة المالية وتكون منافسة، وتأخذ في الاعتبار نظم العمل المعمول بها في الدولة، إلى غير ذلك من الاعتبارات. حصيلة ذلك سيكون هيكل للأجور وبرنامج للحوافز، يفترض أن يكونا قادرين على:

- جذب والإبقاء على الأكفاء القادرين على تحقيق أهداف المنظمة.
- اكتساب قبول الموظفين بما يضمن أداءهم بفعالية.
- حفز الموظفين لبذل أفضل إمكاناتهم في أداء أعمالهم.
- شعور العاملين بعدالة ما يحصلون عليه من عوائد مادية تناسب مؤهلاتهم وإمكاناتهم وتكون عادلة مقارنة بالآخرين في المنظمة نفسها.
- بقاء المنظمة في وضع تنافسي مع مثيلاتها في سوق العمل[٤].

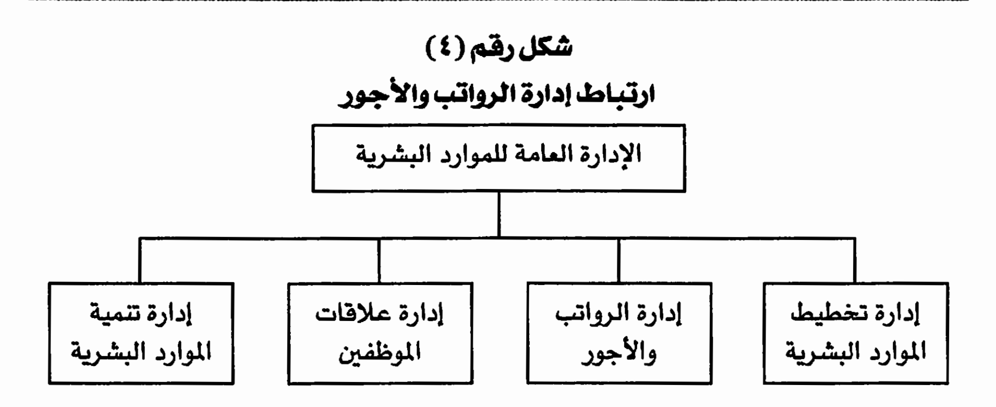
رابعاً - تنظيم إدارة الرواتب والأجور:

يختلف تشكيل وارتباط نشاط الرواتب والأجور من منظمة لأخرى، على نحو مما يلي:

- في المنظمات الصغيرة يسند هذا النشاط إلى موظف أو أكثر للقيام به ضمن موظفي إدارة الموارد البشرية.
- في المنظمات المتوسطة يسند إلى قسم ضمن إدارة الموارد البشرية.
- في المنظمات الكبيرة يسند إلى إدارة مستقلة تتبع للإدارة العامة للموارد البشرية شكل رقم (٤).
- «في الشركات العملاقة يتم إنشاء جهاز استشاري للأجور والتعويضات في الشركة الأم يرتبط مباشرة برئيس الشركة ويتبع له وحدات إدارية في فروع الشركة المختلفة ووحدة إدارية تتبع للمسؤول عن الموارد البشرية في المركز الرئيس، أو يُنشأ بدلاً من الجهاز الاستشاري، جهاز مركزي للأجور والتعويضات يرتبط مباشرة برئيس الشركة ويتبع له وحدات إدارية في فروع الشركة المختلفة ووحدة إدارية تتبع للمسؤول عن الموارد البشرية في المركز الرئيس»[٥].

شكل رقم (٤)

ارتباط إدارة الرواتب والأجور



فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي لإدارة الرواتب والأجور فهو يختلف من منظمة لأخرى، وفيما يلي أحد تلك التقسيمات - شكل رقم (٥):

قسم الرواتب:

ويتولى القيام بالمهام التالية:

- إعداد وصرف الرواتب.
- صرف فروقات الرواتب.
- صرف رواتب الإجازات والرواتب المتأخرة.
- إعداد الكشوف والإحصائيات عن أنشطة القسم.
- المشاركة في إعداد وتطوير هيكل الأجور.
- تقديم المقترحات لتطوير أعمال القسم.

قسم الحوافز:

ويتولى القيام بالمهام التالية:

- دراسة الحالات التي تحتاج إلى حوافز والرفع بذلك لصاحب الصلاحية.
- وضع برنامج الحوافز واعتماده وتنفيذه.
- وضع معايير ومعدلات الأداء.
- دراسة مدى فاعلية البرنامج وتحقيقه لأهدافه.
- متابعة وتطوير وتحسين البرنامج.

- إعداد الكشوفات والإحصائيات عن أنشطة القسم.
- دراسة ما يرد من الموظفين من مقترحات.
- تقديم المقترحات لتطوير أعمال القسم.

قسم المعلومات:

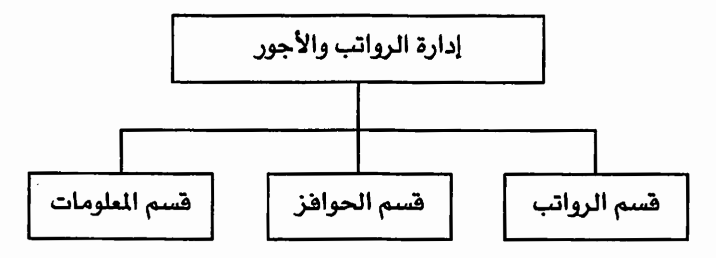
ويتولى القيام بالمهام التالية:

- توفير قاعدة محدثة عن الرواتب والأجور في سوق العمل.
- إجراء البحوث والدراسات عن الرواتب والأجور.
- المتابعة والتطوير المستمر لكل ما يتعلق بالرواتب والأجور.
- قياس فعالية برامج الحوافز.
- دراسة التكلفة والعائد.
- تقديم المقترحات لتطوير أعمال القسم.

يجدر الإشارة إلى أن العمل بين هذه الأقسام وإدارة الموارد البشرية هو عمل تكاملي بحكم ارتباط هذه الأنشطة ببعضها.

شكل رقم (٥)

الهيكل التنظيمي لإدارة الرواتب والأجور



خامساً - الاتصالات في إدارة الرواتب والأجور:

الاتصال، هو عملية نقل المعلومات من خلال العديد من القنوات في المنظمة، لتكوين سلسلة من الفهم الواضح من الإدارة العليا وحتى العاملين في المستوى الوظيفي الأدنى والعكس صحيح، بذلك يتكامل أعضاء المنظمة بأكملها في فريق واحد[٦].

فالتواصل مع موظفي المنظمة في مستوياتهم الإدارية كافة فيما يخص التعريف بحقوقهم المالية وكيف يتم إدارتها وإيجاد القنوات المناسبة للرد على استفساراتهم، يرتقي بهذا الجانب في علاقة المنظمة بموظفيها - شركاء النجاح.

فللاتصالات في إدارة الرواتب والأجور أهمية خاصة، فالعاملون يتطلعون إلى معرفة كل ما يخص مستحقاتهم المالية من رواتب وحوافز، والطريقة التي احتسبت بها الرواتب وبنيت عليها برامج الحوافز، وشروط استحقاق الحوافز وأنها تصرف بموضوعية وعدالة.

هذا الدور الهام يفترض أن تقوم به إدارة الرواتب والأجور بكل شفافية حتى يشعر العاملون بالاطمئنان إلى الحصول على حقوقهم وأن وظائفهم قد قيمت بطريقة صحيحة ما يضمن لهم العدالة الداخلية. وكذا فهم يتطلعون إلى أن تكون أجورهم في مستوى نظرائهم في المنظمات المماثلة.

لذا يتوجب على إدارة الرواتب والأجور التواصل مع العاملين لتزويدهم بالمعلومات الصحيحة حول أي تعديلات أو مستجدات تطرأ على المستحقات المالية ومبررات ذلك. هذا التوجه سيتمثل مردوده الإيجابي في بناء وتعزيز الثقة لدى موظفي المنظمة في جميع المستويات، مما يدفع بهم إلى مزيد من العطاء. وبناء على ذلك، تبرز أهمية إنشاء نظام متميز للاتصالات يعزز الثقة في نظام الأجور والحوافز وسلامة إدارته.

من جانب آخر فالاتصالات الجيدة في جانب الأجور والحوافز، تكشف عن مسؤولية المنظمة تجاه موظفيها ومدى احترامها وتعاملها وشفافيتها بما ينعكس إيجابياً على العلاقات على مستوى المنظمة بأكملها وليس على مستوى إدارة الرواتب والأجور فحسب.

وفي الواقع العملي، قد لا نجد هذه المثالية، فهي تختلف من منظمة لأخرى من حيث القناعة أولاً بحق الموظفين في تلك المعلومات، وثانياً نسبة المعلومات التي تصل للعاملين خاصة في المراتب الدنيا، فهم لا يكادون يعرفون إلا القليل. فعلى سبيل المثال في الكثير من المنظمات تحوط السرية مستحقات كبار موظفي الإدارة العليا بدءاً من الرواتب، فهم لا يخضعون لهيكل الأجورالذي يطبق على جميع الموظفين بل يتم الاتفاق على أجورهم ومستحقاتهم بناء على التفاوض معهم اعتماداً على الخبرة والإمكانات الشخصية ومستوى الإنجازات المتوقعة.

وسائل الاتصال:

يمكن لإدارة الرواتب والأجور التواصل الكفء مع موظفي المنظمة، من خلال العديد من القنوات مثل: اللقاءات الفردية والجماعية، المنشورات، الأنظمة والسياسات المنشورة، اللوائح والقواعد التنفيذية، الأدلة، البريد الورقي والآلي. ومن وسائل الاتصال الحديثة الموقع الإلكتروني للمنظمة الذي يمكن أن يوضع فيه الكثير من المعلومات التي تهم العاملين ومنها الرواتب والأجور، وبعد ذلك يعطى لكل موظف معرّف ورقم سري يتمكن من خلاله الدخول إلى موقع المنظمة والاطلاع على وضعه الوظيفي ومن ضمن ذلك مستحقاته من الرواتب وغيرها.

جودة الاتصال:

حتى يؤدي الاتصال الغرض منه، يجب الاجتهاد في تقديمه بأفضل ما يمكن، أخذا في الاعتبار:

- اختيار وسيلة أو وسائل الاتصال الأكثر فعالية بحيث تصل إلى أكبر عدد من الموظفين سواء في المركز الرئيس أو في الفروع.
- الحرص على كم ونوع وشمولية المعلومات المتاحة لموظفي المنظمة حتى يؤدي الاتصال الغرض منه.
- تقديم المعلومات بطريق منظمة سلسلة والحرص على سلامة الصياغة بحيث يتوفر فيها وضوح العبارة وعدم الغموض الذي قد يقود إلى أكثر من فهم وتفسير.
- سهولة الحصول على المعلومات من خلال اختيار أكثر الطرق سهولة للتواصل.

سادساً - الإجراءات في إدارة الرواتب والأجور:

تعمل إدارة الرواتب والأجور كغيرها من الوحدات الإدارية بالمنظمة من خلال مجموعة من الأنظمة والإجراءات والنماذج، تهدف إلى ضبط والتحكم في مسار العملية الإنتاجية وضمان التطبيق الموحد لسياسات الأجور.

فالإجراءات، عبارة عن الخطوات التنفيذية التي يتعين على شاغل الوظيفة اتباعها لإنجاز عمل ما. فكل نشاط داخل الوحدة الإدارية له إجراءات محددة. مثل: الإجراءات الخاصة بصرف الرواتب الشهرية، الإجراءات الخاصة بشراء قطعة معينة، الإجراءات الخاصة بصرف المواد، الإجراءات الخاصة بالاستقطاب، بالتعيين، بالترشيح لدورة تدريبية، وهكذا. فكل نشاط يتم داخل الوحدة الإدارية له إجراءات

محـــددة يجب التقيد بها حرفياً فالإجراءات يتـــم إقرارها من قبل الإدارة العليا، حتى لا يترك لكل شـــخص أن يجتهد في أداء العمل بما يراه، ومن ثم يصعب ضبط ســـير الأعمـــال والدخول في فوضى نتيجة تعدد واختلاف الإجـــراءات التي يمكن أن يؤدي بهـــا العمل الواحد. فهي ضرورة تنظيميـــة وقانونية، إذ إن أي خطوة تنجز تكون على مسؤولية من قام بها ويثبت ذلك من خلال اسمه وتوقيعة بسلامة تلك الخطوة وأنه قد استكمل متطلباتها المنصوص عليها في نظام الشركة، ليتم بعدها الانتقال إلى الإجراء التالي، ثم الثالث، وهكذا.

ورغم أهمية الإجـــراءات في جميع الوحدات التنظيمية بالمنظمة، إلا أن لها أهمية خاصـــة عندما يتعلق الأمر بـــإدارة الرواتب والأجور، وذلك لتفرد مهامها وحساســـية دورهـــا وما يتطلبه من دقـــة واحتياطات إدارية وقانونية عند وضـــع الإجراءات حتى يمكن ضبط العملية وســـد أي ثغرات يمكن استغلالها للتحايل أو التلاعب بالحسابات والنواحي المالية.

وتنعكـــس أهمية الإجراءات فيما تحققه من إيجابيات، عندما يتحقق لها التصميم الجيد، ومن ذلك:

- اختصار الوقت.
- القضاء على الازدواجية.
- زيادة الإنتاجية.
- توحيد أسلوب أداء العمل.
- تحقيق رضا العميل من خلال اعتماد أقل وأيسر الإجراءات التي تخدمه.
- كفاءة استخدام أدوات الإنتاج.
- زيادة كفاءة العاملين.
- تحسين مناخ العمل.
- سلاسة وتتابع تنفيذ العمل.
- اختصار الخطوات غير الضرورية.
- خفض التكاليف.
- التوثيق القانوني والنظامي للإجراء وضمان عدم مخالفته لقوانين الصرف أو غيرها من القوانين.

- توحيد النماذج بناء على توحيد الإجراءات.
- الدقـة والمرونة، إذ يمكن لموظف أن يبدأ تلك الإجراءات ويكمل غيره على اعتبار أن أياً منهما لا بد أن يقوم بالخطوات المقرة نفسها لكل نشاط داخل المنظمة.

ويضيف أرمسترونج فيما يتعلق بإجراءات إدارة الرواتب والأجور المزايا التالية:

١ - التحكم في ميزانيات الرواتب.

٢ - رقابة نظام الرواتب.

٣ - إجراء مراجعات للرواتب بصفة عامة.

٤ - إجراء مراجعات للرواتب الفردية.

٥ - تدريج الوظائف وتحديد الرواتب عند التعيين أو الترقية.

٦ - استخدام نظم الحاسبات الآلية لإدارة الرواتب[٧].

مثال للإجراءات:

إجراءات صرف الراتب:

١- يقـوم الموظف المختص بإعداد مسـيرات الرواتب الخاصة بالشـهر بأقصر فترة ممكنة من نهاية الشهر - الغالب أسبوع قبل نهاية الشهر، من واقع قاعدة المعلومات الخاصة بالموظفين، التي يفترض أنها محدثة بآخر العمليات التي تخص الموظفين وعلى وجه الخصوص تلك التي لها علاقة مباشرة بالراتب الشهري زيادة أو نقصاً، مثل: العلاوات، الحسميات. يراعى عند إعداد الرواتب أنظمة وتعليمات الصرف واستكمال أية مستندات مطلوبة.

٢- تدقيق المسيرات من قبل موظف التدقيق والمراجعة، والتأشير بصحة المعلومات.

٣- ترسـل المعلومات إلى مدير الرواتب والأجور للتدقيق والتوقيع بالموافقة على صحة المعلومات.

٤- ترفع المسيرات إلى صاحب الصلاحية لاعتماد الصرف.

٥- تعود المسـيرات إلى إدارة الرواتب والأجور لمباشـرة الصرف نقداً أو تحويل المبالغ إلى حسابات الموظفين في الأوقات المحددة.

٦- الرد على استفسارات العاملين حول أي من الجوانب المالية.

سابعاً - المشكلات والمعوقات:

تعمـــل إدارة الرواتب والأجور في بيئة يكتنفها العديد من المصاعب والمعوقات على رأســها طبيعة عملها وما يتطلبه من دقة وحرص والتزام بالوقت وعمل مســتمر طوال الشــهر، والاستفسارات المســتمرة من قبل الموظفين عن مستحقاتهم، مما قد لا نجده فــي غيرهــا من الإدارات. هذه المحــددات تتطلب من العاملين بهــذه الإدارة المعرفة الجيدة والخبــرة النوعية والقدرة على التعامل مع ظروف وضغوط العمل، حتى يمكن لهذه الإدارة أن تحقق الأهداف المناطة بها. وللتعرف على واقع العمل في هذه الإدارة نعرض لأبرز المعوقات والمشكلات التي تؤثر في أدائها لعملها، ومن ذلك:

أ - التغيرات:

يتأثر عمل إدارة الرواتب والأجور بالتغيرات التي قد تحدث في أي جزء من أجزاء التنظيم، فالمنظمات عرضة بصفة مســتمرة للتغيرات المخططة وغير المخططة، ذلك أنها تعمل في بيئة عمل تنافسية، ومن ذلك ما يحدث من تغيرات في هيكل الوظائف، الهيــكل التنظيمي، هيــكل القوى العاملة، الأســاليب المســتخدمة، البيئة الخارجية، وغيرها.

ب - إشكاليات تتعلق ببعض النواحي الفنية لعمل الإدارة، ومنها:

١- عدم الدقة في تحديد مستويات الأجور:

هيكل الأجور عبارة عن عدد من الدرجات يوضع في كل درجة جميع الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسؤولية بغض النظر عن نوعية أعمالها. هذه الوظائف رغم تماثلها يظل بينها فروقات لا تؤخذ في الاعتبار ويزيد الأمر سوءاً إذا كان الهيكل ذا درجــات محدودة، مما يعني وضع عدد كبيــر من الوظائف في درجة واحدة. وبما أن عــدد الدرجات محدود فهذا يعني أن درجة التماثــل بين وظائف الدرجة الواحدة سينخفض مما يعنى إعطاء مرتب واحد لمجموعة من الوظائف يختلف بعضها عن بعض في الرفعة. وهذا يتنافى مع مبدأ العدالة في منح الأجور القائم على الأجر المتساوي للعمل المتساوي.

هذه الحالة، قد تؤدي إلى الشعور بعدم العدالة وما ينتج عنها من تذمر وعدم رضا وأثر ذلك في مســتويات الأداء، بل قد يصل الأمر إلى ترك المنظمة والبحث عن بديل يرونه أكثر عدالة وإنصافاً.

٢- هياكل الأجور:

هل يتم الاعتماد على هيكل واحد للأجور أم عدة هياكل؟

قــرار تتخذه الإدارة بعد أن تدرس وضع المنظمة ومزايا وعيوب كلا البديلين. بعد ذلك تقدم رأيها الفني لصاحب الصلاحية ليتخذ بدوره القرار النهائي. فإدارة الرواتب والأجور هنا تتحمل مسؤولية ذلك القرار لأن صاحب الصلاحية غالباً ما يأخذ بالرأي الفني مما يضاعف من حجم مسؤوليتها في حال كانت توصياتها غير دقيقة.

٣- نظام دفع الأجور:

أي الأنظمة تســتخدم، هل تســتخدم طريقة الأجر الزمني أم الدفع على أســاس الأداء. ولكل منهما مزاياه وعيوبه والوســائل المســتخدمة لتطبيقه. وقد يرى تطبيق كلا النظامين بحيث يطبق على كل مجموعة عمل الأكثر مناســبة حتى لو تعددت تلك النظم، مثل تطبيق الأجر الزمني على الوظائف الإدارية والكتابية والإشــرافية، ويطبق علــى وظائف العمال أو أنشــطة الإنتاج نظام الأجر بالقطعــة. تطبيق أكثر من نظام يضيف إلى أعباء إدارة الرواتب والأجور، رغم أنه قد يكون القرار الصحيح.

٤- وضع معايير لقياس أداء العاملين:

أحد مهام إدارة الرواتب والأجور، وضع معايير أداء دقيقة لقياس ومجازاة ومحاسبة العاملين، وهي عملية ليست باليسيرة تمثل تحدياً صعباً أمام هذه الإدارة.

ج - تحكم الإدارة العليا:

تتدخل الإدارة العليا بشــكل مباشر في عمل إدارة الرواتب والأجور، ذلك أن عملها أساســه النواحي المالية، ولذا فكثير من السياسات والقرارات مصدرها الإدارة العليا، ولذا تجد الإدارة في بعض الأحيان صعوبة في تطبيق الأســس الموضوعية في تحديد الأجــور أو الحوافز وشــروط اســتحقاقها وصرفها، وكذا قدرتها علــى تطبيق مبدأ الشفافية في التعامل مع العاملين.

ثامناً - مدير إدارة الرواتب والأجور:

يســتمد مدير إدارة الرواتب والأجور أهميته من أهمية الإدارة التي يرأسها، والتي

تتطلب أن يتمتع رئيسـها بمستوى متميز من المعرفة والخبرة والصفات الشخصية بما يمكنه من القيام بمسؤولياته ومهامه خير قيام.

لذا تدرس دراسة فاحصة مؤهلات وسمات من يتقدم لشغل هذه الوظيفة، بغرض وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي تحقيق أكبر قدر من المواءمة بين متطلبات شغل الوظيفة ومؤهلات المتقدم.

مهام مدير الرواتب والأجور:

١- وضع الخطط والإجراءات الخاصة بالرواتب والحوافز.

٢- تزويد مديري الإدارات بأحدث المعلومات عن الرواتب والحوافز.

٣- مساعدة قسم التوظيف على جذب الأكفاء والمحافظة عليهم من خلال برامج الأجور والحوافز الجاذبة.

٤- وضع شروط وإجراءات واضحة للحصول على الحوافز لتحقيق العدالة بين العاملين.

٥- تصميم وتطوير هياكل الأجور وبرامج الحوافز، أخذاً في الاعتبار معدلات الأجور في سوق العمل.

٦- وضع معايير دقيقة للأداء وربطها بالحوافز.

٧- الموازنة بين الإنتاج وتكاليف التعويضات.

٨- إقامة علاقات مميزة مع العاملين فيما يخص الأجور والحوافز من خلال الشفافية والإجابة عن استفساراتهم.

٩- إعداد الإحصائيات المختلفة عن الرواتب والأجور والحوافز.

مؤهلاته:

يجب أن يتوفر فيمن يشغل هذا المنصب المؤهل والخبرة والسمات الشخصية، وذلك على النحو التالي:

المؤهل الدراسي: ألا يقل عن الجامعية المتخصصة.

الخبرة: من المهم في من يشغل هذه الوظيفة أن يكون قد مارس العمل بصفة مدير لإدارة الرواتب والأجور لمدة لا تقل عن خمس سنوات، إضافة إلى خبرة متخصصة

في المجالات التالية: تصميم الوظائف، تحليل الوظائف، تقييم الوظائف، التفاوض مع نقابات العمال، مفاهيم أولية في الإحصاء، مفاهيم أولية في المحاسبة، علاقات الموظفين، استخدام الحاسب الآلي، مسوحات الأجور وإعداد هياكل الأجور.

من المهم ملاحظة أن مدة الخبرة ونوعيتها تختلف من منظمة لأخرى ولكنها في الغالب لا تقل عن ثلاث سنوات، وهناك من يبالغ في عدد السنوات فيشترط ألا تقل عن عشر سنوات وربما أكثر، وعلى أن تكون خبرة متنوعة تغطي المجالات السابقة وغيرها.

الصفات الشخصية: من المهم أن يتمتع مدير الرواتب والأجور بالقدرة على حل المشكلات المتعلقة بالرواتب والحوافز، إعداد التقارير والإحصاءات الفنية عن الرواتب والأجور واستخدام أفضل الأساليب لذلك. مهارات أساسية في استخدام الحاسب، مهارات لغوية مثل إجادة اللغة الإنجليزية.

خاتمة الفصل الثاني:

إدارة الرواتب والأجور إحدى الوحدات الإدارية الأكثر أهمية ضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة، فهي المسند لها ضبط وتطوير نشاط الأجور والحوافز داخل المنظمة. وهي الإدارة المعنية باحتساب وصرف مستحقات جميع العاملين من أعلى قمة الهرم إلى أدناه. فنشاطها يمس كل موظف في المنظمة أياً كان موقعه، وفشلها أو نجاحها يمس أولئك الأفراد. بناء عليه، ففي غالب الأحيان نجد الإدارة العليا تتابع مباشرة نشاط هذه الوحدة الإدارية، ذلك أن نجاح المنظمة أو فشلها يعتمد بالدرجة الأولى على سياساتها المالية.

لهذه الأهمية، تطرق هذا الفصل إلى عدد من الجوانب ذات الصلة المباشرة بنشاط وتنظيم ومهام وإجراءات هذه الإدارة، وأبرز المعوقات التي تحد من فعاليتها وكفاءتها. واختتم بالحديث عن أبرز السمات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها من يدير هذه الوحدة حتى يمكنه أن يدفع بكل الطاقات المسخرة لها مادياً وبشرياً إلى تحقيق الأهداف التي أوكلت إليها.

أسئلة للنقاش:

١- ما أهمية إدارة الرواتب والأجور، وتأثيرها داخل المنظمة؟

٢- ناقش أهمية الاتصالات في إدارة الرواتب والأجور. وما وسائل الاتصال الممكنة؟

٣- حدد التنظيم المناسب لشركة متوسطة الحجم، وارسم الخارطة التنظيمية؟

٤- تحــدث عن أبرز المشــكلات والعوائق التي تواجــه إدارة الرواتب والأجور، وكيفية التغلب عليها.

٥- ما مقترحاتك لتطوير عمل إدارة الرواتب والأجور؟

هوامش الفصل الثاني:

١- McBeath, G. and D. N. Rands, Salary Administration, Business Publications Ltd., London. 1966, P. 1.

٢- Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th Ed., Kogan Page, London. 2008. P. 623.

٣- Zollitsch, Herbert G. and Adolph Langsner. Op. cit., P. 3.

٤- Sibson, Robert E.: Wages and Salaries: A Handbook of Line Manager, American Management Association, Inc. New York, 1967, P.14.

٥- ماهر، أحمد، مرجع سابق (إدارة الرواتب والأجور). ص (٤٣٨).

٦- Zollitsch, Herbert G. and Adolph Langsner. Op. cit., P. 97.

٧- أرمســترونج، مايكل وهيلين موريس، ترجمة كمال جعفر المفتي (الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة، ١٩٨٠)، ص (١٧٩).

الفصل الثالث: هيكل الوظائف

مقدمة

أولاً: الوظائف:

- ماهية الوظائف وأهميتها
- حالات الوظيفة
- مبادئ شغل الوظائف
- شروط شغل الوظائف
- تصميم الوظائف
- المسار الوظيفي
- الإحلال الوظيفي

ثانياً: هيكل الوظائف:

- تعريف هيكل الوظائف
- مدى الحاجة إلى وجود هيكل الوظائف
- خطوات إعداد هيكل الوظائف
- علاقة هيكل الوظائف بغيره من الهياكل

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الثالث
هيكل الوظائف

مقدمة:

هيكل الوظائف، عماد وحجر الزاوية لأي منظمة، يضم كافة وظائفها في المستويات المختلفة، بدءاً من أقل إلى أعلى وظيفة على رأس الهرم التنظيمي.

فالوظائف ركيزة المنظمة والقلب النابض يربط أجزاءها بعضها ببعض في تناسق وجهد منظم تتكامل فيه جهود شاغليها بما يحقق أهداف التنظيم. وعليه، فإن هيكل الوظائف لا بد أن يتسق كماً ونوعاً مع إستراتيجيات المنظمة، بل إنه لا يمكن للمنظمة وضع تلك الإستراتيجيات في غياب المعلومات الشاملة عن الوظائف الحالية والمستقبلية، انطلاقاً من أن المعلومة الدقيقة هي أبرز متطلبات التخطيط في العصر الحديث. وعلى ذلك فهيكل الوظائف يجب أن يخضع بصورة مستمرة لتحديث بياناته فيما يتعلق بالوظائف والموظفين. هذا الوضع يبرز أهمية الدور المناط بإدارة الموارد البشرية وفي مقدمته توفير قاعدة معلوماتية شاملة تخدم جميع أجزاء المنظمة.

ومما لا شك فيه أن نجاح المنظمات واستمراريتها يتوقف إلى درجة كبيرة على تركيبة وظائفها وسلامة تصميم كل وظيفة، ثم التحديد الدقيق لحاجة كل وحدة إدارية من الوظائف كماً ونوعاً. وفي تصميم الوظيفة تحدد واجباتها ومسؤولياتها ومطالب شغلها، ثم يبحث بعد ذلك عن الشخص المناسب بناء على المؤهلات المحددة لها وليس بناء على ما يمتلكه من مؤهلات.

ولأن الموضوع الرئيس لهذا الفصل هو هيكل الوظائف ومكونه الرئيس - الوظيفة، فقد كان لزاماً علينا أن نضع إطاراً متكاملاً لماهية وأبعاد وتركيبة وأساسيات الوظيفة كمدخل للبحث في موضوع هيكل الوظائف، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الوظائف:

ماهية الوظيفة:

تعرف الوظيفة في نظام الخدمة المدنية السعودي الصادر عام ١٤١٥هـ، بأنها «مجموعة من الواجبات والمسئوليات المحددة، وفق اختصاصات ومهام وأهداف الجهة

الحكوميــة، ليقــوم بها موظف ما بصفة دائمــة أو مؤقتة وفق نظــام الخدمة المدنية ولائحتــه التنفيذية لقاء راتب محدد في ضوء مســتوى الصعوبة والمســئولية في تلك الوظيفة. وتكون الوظيفة عادة مشغولة أو شاغرة»[1].

وبصفة عامة، فهي عبارة عن عقد بين المنظمة وشاغل الوظيفة يقوم بموجبه شاغل الوظيفة بأداء مهام محددة ضمن وقت محدد مقابل ما يحصل عليه من صاحب العمل مادياً ومعنوياً.

وفــي معرض الحديث عن الوظيفة، يخلط البعض بــين مفاهيم: الوظيفة، المركز الوظيفــي، المهنة، العمل، ويرى أن لا فروقات بينها. والحقيقة أنها يختلف بعضها عن بعض في المدلول والمضمون، وذلك على النحو التالي:

المركز الوظيفي Position:

يعبر المركز الوظيفي (يشــار إليه أيضاً بالمنصب) عن موقع الوظيفية على مستوى الوحــدة التنظيميــة التي تتبع لها، والــذي يعكس بدوره درجة أهميتها على مســتوى المنظمــة بأكملها. ويمكن من خلال مركز الوظيفة التعرف على مســتواها التنظيمي: عليا، متوسطة، دنيا، إشرافية، تنفيذية، وهكذا.

المهنة Career:

المهنــة، تعني مجموعة من فئات الوظائف التي تتشــابه فيمــا بينها من حيث نوع العمل، لكنها تختلف بدرجة الصعوبة والمسؤولية[2].

أي أنها تعبر عن نوع العمل الذي يختاره الإنســان لنفســه مثل الهندســة، الطب، القانون، الســباكة، الكهرباء، برمجة الحاسب. وهو باختياره لأي من هذه المهن، يعني أنه سيكرس وقته وجهده لهذا العمل، ولذا فهو يبدأ المهنة التي اختارها قليل الخبرة ثم تزداد خبرته ومعرفته بها من عام لآخر نتيجة الممارسة. ومع زيادة سنوات خبرته فيها يتدرج عادة من أبســط مســتوياتها إلى أعلى مستوى فيها والذي يمثل أقصى درجات الحذق والمهارة في الأداء. هذا التدرج يطلق عليه الســلك المهني. مثال ذلك التدرج: مندوب مبيعات، مشرف مبيعات، مدير مبيعات. فمدير المبيعات فئة وظيفية تعبر عن عدد كبير من الوظائف بهذا المســتوى والمسمى. وكذا الحال بالنسبة لمشرف مبيعات، تعبر عن عدد كبير من الوظائف بالمستوى والمسمى نفسه، وهكذا.

مثــال آخر، مدرس أول، مدرس ثاني، مــدرس ثالث، وهكذا. مدرس أول تعبر عن عدد كبير من المدرسين بالمستوى والمسمى نفسه.

العمل Work:

بصفة عامة هو النشـــاط الذي يمارسه الفرد ليحصل منه على المال، أياً كان نوعه أو طبيعته أو مســـتواه. فالعمل بصفة مندوب للمبيعات عمل، والإشراف على المبيعات عمل، وهكذا.

الدرجة Grade:

تعبر عن المســـتوى الذي تقع فيـــه الوظيفة على هيكل الوظائف. وهذا المســـتوى يمثل أهميتها النســـبية مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة، ويتحدد بناء عليه مســـتوى الأجر الذي يحصل عليه شاغلها. فالوظيفة في المستويات الإدارية العليا تحصل على مســـتويات عالية من الأجور، على عكس الوظائف في المستويات الأدنى. وفي الدرجة الواحدة تجتمع وظائف متعددة تتماثل في مســـتوى الصعوبة والمسؤولية، بغض النظر عن نوعية العمل.

أهمية الوظيفة:

- وسيلة الفرد في أن يكون له مصدر رزق ثابت.
- تشبع حاجة الفرد في أن يكون له عمل ومركز وظيفي معين.
- وسيلة لتوظيف الفرد لهواياته واستثمار طاقاته.
- وسيلة المنظمات لتحقيق أهدافها.
- أحد ركائز التنمية في المجتمع.
- الوظيفة عماد المجتمع في إشباع احتياجاته وتقدمه ونموه.
- وسيلة المجتمع للتقدم والمنافسة الدولية لتقديم ما يخدم البشرية.
- الوظيفة أحد المصادر الهامة للقضاء على البطالة.
- الوظيفة وسيلة هامة لمحاربة الجريمة.
- الوظيفة أحد الوسائل الهامة لتحريك عجلة الاقتصاد داخل الدولة.

حالات الوظيفة:

تتمثل الحالات المختلفة للوظيفة فيما يلي:

١- شاغره أو مشغولة:

مشغولة، أي أن الوظيفة موجودة فعلياً ضمن الوظائف المعتمدة للوحدة الإدارية، وهناك من يشغلها ويقوم فعلياً بمهامها وواجباتها وفقاً لخطط وإجراءات العمل المعمول بها. ويتم صرف مستحقات شاغلها بصورة منتظمة وفقاً لدرجتها على سلم الأجور.

شاغرة، أي أن الوظيفة موجودة فعلياً ومحدد لها واجبات ومسؤوليات ودرجة مالية على هيك الأجور، ولكن لم يعين عليها موظف ويرجع ذلك إلى عدة إحتمالات منها أن الوظيفة قد يكون تم تصميمها مع غيرها ضمن خطة المنظمة لمشروع قادم أو توسع في أعمالها أو غير ذلك مما يتطلب إنشاء وظائف جديدة، ولكن الحاجة لها لم تظهر بعد لعدم تحقق أي مما سبق. أو أن شاغلها ترك العمل لمرض أو استقالة أو فصل أو غيرها من الأسباب ولم تشغل بغيره.

٢- دائمة أو مؤقتة:

الوظائف الدائمة: تعبر عن الوظائف الرئيسية في هيكل الوظائف والتي لا غنى للمنظمة عن وجودها، فمثلاً لا يتصور أن يكون هناك منظمة بدون مدير حسابات أو مدير موارد بشرية أو مسجلي معلومات أو سائقين، وهكذا. فالحاجة لمثل هذه الوظائف مستمرة طوال حياة المنظمة.

الوظائف المؤقتة: يتم استحداثها في مواسم معينة حينما تبرز حاجة المنظمة إلى أعداد إضافية من الموظفين بسبب زيادة حجم العمل، ثم تنتهي الحاجة إليهم بنهاية ذلك الموسم فيتم تسريحهم. فالتوظيف المؤقت يجنب المنظمة تكاليف التوظيف الدائم في مثل هذه الحالات.

٣- متوافرة أو نادرة:

تختلف الوظائف بعضها عن بعض فهناك وظائف تتصف بالوفرة، أي أن قوة العمل المطلوبة لهذا النوع من الوظائف متوفرة بشكل جيد في سوق العمل، مما يعني سهولة الحصول عليها في أي وقت، وأن مستوى أجور هذه العمالة معقول ومتقارب في منظمات الصناعة الواحدة. مثل هذه الوظائف: محاسب، سكرتير، رجل أمن، مسجل معلومات، رجل مبيعات، وهكذا.

وهناك وظائف تتصف بالندرة، أي أن المعروض من القوى العاملة المطلوبة لهذه الوظائف أعدادهم قليلة مما يجعل الطلب عليهم عالياً، ومن ثم ارتفاع أجورهم

وتعويضاتهـــم. وفـــي مثل هذه الحالة يكون على مســـؤولي التوظيف عند الحاجة إلى إشغال تلك الوظائف البدء في البحث بفترة كافية.

٤- مستثناة أو غير مستثناة:

صـــدر في الولايات المتحدة الأمريكيـــة عام ١٩٣٨م، قانون معاييـــر العمل العادلة (Fair Libor Standards Act - FLSA)، الذي يقســـم الوظائف إلى قسمين: وظائف مســـتثناة Exempt ووظائف غير مســـتثناه Non-Exempt. الوظائف غير المستثناة لا يشـــملهم قانون معايير العمل العادلة بما يتضمنـــه من تحديد الحد الأدنى للأجور وضوابط ساعات العمل الإضافية. أما الوظائف المستثناة فيشملهم هذا القانون، وهو يعطيهـــم ميزة الحصول على الحد الأدنى للأجور المقر مـــن قبل الحكومة الفيدرالية ويحصلون أيضاً مقابل الســـاعات الإضافية على مـــا لا يقل عن مرة ونصف من أجر الســـاعة الذي يحصلون عليه في الأوقات العادية، وذلك عن كل ســـاعة يعملونها زيادة عن ٤٠ ساعة عمل أسبوعي.

وفي نظام الخدمة المدنية السعودي قسمت الوظائف إلى غير مستثناة وهي الغالبية العظمى ووظائف مستثناة، تم استثناؤها لغرض إيجاد المرونة في شغلها بنوعية معينة من الموظفين تتلاءم مع واجباتها ومســـؤولياتها أو موقعها أو أية خصوصية معينة لتلك الأنواع من الوظائف. وعلى هذا الأســـاس، أشارت المادة ٣٧ من نظام الخدمة المدنية لســـنة ١٣٩٧هـ بأنه (يجوز بقرار من مجلس الخدمة المدنية استثناء وظائف معينة من بعض أحكام هذا النظام). وهذه الوظائف لا تشغل عن طريق الإعلان أو الامتحانات التنافســـية المفتوحة بل يكفي توفرالمؤهلات والخبرات والشـــروط المطلوبة لها نظاماً. وفيما يلي تقسيم الوظائف المستثناة حسب نوعية الاستثناء:

أ - وظائف مستثناة من المسابقة:

مثل وظائف: رؤســـاء ومساعدو رؤساء وأعضاء هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وظائف مراقبي المدرســـين في المسجد الحرام والمسجد النبوي، مدرسو العلوم الدينية، مأذونو عقود الأنكحة، مقدرو الشجاج، رؤوساء البلديات، رئيس مجمع قروي، سكرتير لجنة قروية.

ب - وظائف مستثناة من شرط المؤهل والمسابقة:

مثل: وظائف الأمراء ووكلائهم، الخويا، قصاصي الأثر.

ج - وظائف مستثناة من شرط السن الموجب للتقاعد:

مثل: وظائف الإرشـــاد الديني وأئمة المساجد حيث أجيز التعاقد معهم لشغل هذه الوظائف بعد ســن الخامســـة والستين، لكن هذا الاســـتثناء لم يترك على إطلاقه بل أخضع لشغل الوظيفة. فقد جاء في الفقرة ٢ من المادة ٣٧ من لائحة الخدمة المدنية ما نصه (لا يجوز شـــغل الوظائف المســـتثناة من المســـابقة إلا بعد تثبت وزارة الخدمة المدنية من توفر المؤهل المطلوب لها نظاماً).

مبادئ شغل الوظائف:

١ - مبدأ تكافؤ الفرص:

التمييز والتحيز لصالح أو ضد فئة من المتقدمين، أحد السلبيات التي قد تصاحب عمليـــة التوظيـــف وتؤثر فيها وتفقدهـــا المصداقية وتؤدي إلى الإخـــلال بمبدأ تكافؤ الفرص وانتشار المحسوبيات.

الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدول التي وضعت قوانين لمنع التمييز وترسيخ مبـــدأ تكافؤ الفرص في مجـــال التوظيف. فأصدرت قانون المســـاواة في الأجر عام ١٩٦٣م، الذي ينص على الأجر المتســـاوي للعمل المتساوي، لمنع حالات التمييز القائمة على أســـاس العرق أو اللون أو الجنس. أعقب ذلك صدور قانون الحقوق المدنية عام ١٩٦٤م، وهو تشـــريع شـــامل يهدف إلى وضع حد للتمييز القائم على أساس العرق أو اللون أو الجنس، وما شابه، وقد عدل عام ١٩٧٢م.

في عـــام ١٩٦٥م، صدر تنظيم أطلق عليه الفعـــل الإيجابي Affirmative Action في عهد الرئيس ليندون جونســـون، يهدف إلى تحسين فرص الأمريكيين الأفارقة في الحصـــول على فرص عمـــل، ومنع التحيز ضدهم الذي كان يتـــم من خلال اختبارات الكفاءة والمعايير الأخرى التي تميل إلى التحيز ضدهم. ثم وســـع هذا التنظيم ليشمل النساء والأمريكيين الأصليين واللاتينيين والأقليات الأخرى.

في عام ١٩٦٧م صدر قانون منع التمييز في التوظيف لمن بلغوا أربعين سنة فأكثر، وقد عدل هذا القانون فيما بعد ضمن قانون الحقوق المدنية الصادر عام ١٩٩١م.

وفـــي عام ١٩٧٣م صدر قانون يلزم المنظمات التي يزيد رأســـمالها عن ٢٥٠,٠٠٠ دولار بضـــرورة اتخـــاذ مجموعة من الإجراءات الفعلية نحـــو توظيف الأفراد من ذوي الاحتياجات الخاصة[٣].

وفي عام ١٩٩١م صدر قانون الحقوق المدنية وهو تنظيم شـامل يمنع التمييز على أي من الاعتبارات السابقة.

فـي المملكة العربية السـعودية صـدر الأمر الملكـي رقـم (٧٣٤٧/ م ب) وتاريخ ١٤٢٩/٩/٢٣هـ، القاضي بأن على (المؤسسـات والهيئات العامة والصناديق والجهات الحكومية التي لديها بنود للتوظيف ضرورة طرح وظائفها التي ترغب في شـغلها في وسـائل الإعـلام الملائمة.. وذلك لفتح المجال لجميع المواطنـين والمواطنات على حد سواء للتقدم إلى تلك الوظائف.

إن التطبيـق السـليم لمبـدأ تكافؤ الفرص في شـغل الوظائف، يحقـق الكثير من الإيجابيات على مسـتوى الفرد والمنظمة والمجتمع. فهـو يعني إتاحة فرصة حقيقية للأكفـاء للوصول إلى مراكز اتخاذ القرار مما سـتظهر نتائجه فـي برامج الإصلاح الإداري وتحسـن مستوى الإدارة عموماً وما يترتب على ذلك من خلق حالة من الرضا والشعور بعدالة المعاملة ومن ثم درجة عالية من الانتماء والولاء. كما أن تكافؤ الفرص وسـيلة لحفز الجميع للتحصيل العلمي والتطبيقي والعمل الجاد الدؤوب للوصول إلى المراكز العليا وتحقيق الطموحات.

تنص معظم التشريعات العمالية على مستوى العالم على هذا المبدأ وتجرم تجاوزه، إلا أن حظـه مـن التطبيق أقـل تواضعاً في كثير من الدول النامية بسـبب الفسـاد الإداري.

وتطبيقـاً لمبدأ تكافؤ الفرص، هناك من يرى أن بعض البيانات المطلوبة في نموذج طلـب التوظيف تعارض هذا المبدأ، ويمكن أن تكون مدعاة للتمييز بين المتقدمين، ومن ذلك:

طلب معلومات عن مكان السكن:

إن اشـتمال طلب التوظيف على معلومات عن مكان السـكن، قد يتضمن نوعاً من التمييز، إذ إن مكان السكن يشير إلى المستوى المعيشي للمتقدم إلى طلب الوظيفة، مما يعني احتمال التمييز بناء على هذه المعلومة.

طلب معلومات عن اسم المدرسة وتاريخ التخرج:

تتضمن هذه المعلومة الإشارة إلى سن المتقدم ومن ثم احتمالية التمييز بين المتقدمين بناء على ذلك، وهو ما تحرمه بعض القوانين مثل القانون الأمريكي. أما اسم المدرسة

التي تخرج منها فيعرف منها المنطقة الجغرافية وما قد يترتب عليه من احتمال التحيز مع أو ضد البعض على هذا الأساس.

طلب معلومات عن الحالة الاجتماعية:

تشـــير إلى عدد أفراد الأســـرة والحالة الاجتماعية عموماً، وهـــذه أيضاً قد تكون مصدراً للتمييز. فعلى ســـبيل المثال تفضل بعض المنظمـــات المرأة غير المتزوجة على المتزوجة، وتفضل تلك التي ليس لديها أبناء على من لديها أبناء.

طلب معلومات عن امتلاك سكن:

هل السكن ملك أو مستأجر؟ هذه المعلومة أيضاً قد تكون مصدر تمييز بين المتقدمين، إذ تشير إلى الحالة المالية للفرد وهو أمر ليس له علاقة بمدى إتقان الفرد للوظيفة.

٢ - مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب:

تختلف الوظائف والأعمال بعضها عن بعض فيما يتعلق بمتطلبات شـــغلها أو الحد الأدنى من التعليم والخبرة والتدريب والســـمات أو الصفات والقدرات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها شاغلها. فمن يشغل الوظيفة يجب أن تتوفر فيه تلك المتطلبات حتى يتمكـــن من تحقيق أهداف الوظيفـــة، وهي تصب بالنتيجة في أهداف المنظمة. وهذه المتطلبات يتم الحصول عليها عن طريق الدراســـة والحصول على شـــهادة متخصصة مثل الطب، الهندســـة، المحاماة، وغيرها. وفي وظائف أخرى يمكن القيام بالعمل من خلال اكتســـاب الخبرة دون تعليم مثل الوظائف المهنية: سباك، نجار، حداد وغيرها. وفي العصر الحديث أصبحت المؤهلات العلمية والمهنية ضرورة للحصول على الوظيفة حتى في الكثير من الوظائف الخدمية والمهنية التي يطلب لها شهادات التدريب.

ولتحقيق مبدأ وضع الرجل المناســـب في المكان المناســـب تطبـــق الكثير من أنظمة الموارد البشرية مبدأ الجدارة في التوظيف والذي ينص على مجموعة من الاشتراطات العلمية والعملية لكل وظيفة من الوظائف، تحدد بشـــكل مســـبق لضمان الحيادية في عمليـــة الاختيار. ولتطبيق هذا المبدأ تقارن عناصـــر الجدارة المطلوبة لوظيفة ما مع إمكانات وقدرات ومؤهلات المتقدمين لاختيار الأكثر مطابقة لتلك العناصر.

وفي الواقـــع الملموس تحدث بعض الممارســـات الخاطئة في شـــغل الوظائف مما يتعارض مع هذا المبدأ، ومن ذلك شـــغل الوظائف اعتماداً على صلة القرابة أو المعرفة أو المجاملة أو غيرها من الأسس غير الموضوعية مما يترتب عليه العديد من السلبيات

مثل انتشار المحسوبيات، وما قد تؤدي إليه من سلبيات مثل: إشاعة عدم ثقة العاملين فـــي الإدارة العليا، تدني مســـتوى العمل والإنتاجية، هدر الوقـــت والمال، إحباط ذوي المؤهـــلات والإمكانات، انتكاســـة المفاهيم الإدارية الحديثة، تراجع مســـيرة الإصلاح الإداري والتنمية الشاملة.

تتضح أهمية تطبيق هذا المبدأ بشكل خاص في الوظائف القيادية التي يترتب عليها إدارة وتوجيـــه الآخرين، إذ يجب أن يتوفر لدى الكادر القيادي الإداري المهارة والخبرة والشـــعور بالمســـؤولية والحرص على المصلحة العامة، إضافة إلى القدرة والاستعداد النفسي والإمكانات والمؤهلات.

شروط شغل الوظيفة:

عند تصميم الوظيفة تحدد شـــروط شـــغلها بناء على نوع وطبيعة العمل، صعوبته ومســـؤولياته وظروفه وغير ذلك من العوامل ذات العلاقة. وفيما يلي أبرز الشـــروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة كحد أدنى:

١ - السن:

تحتـــاج الوظيفـــة من القائـــم بها أن يكون قـــادراً على القيام بها، فالقدرة شـــرط للتكليف. ولهذا كان اشـــتراط حد أدنى من الســـن يبلغه المرشـــح عنـــد التعيين أمر ضـــروري لتحقيق شـــرط القدرة. وتختلف الدول بعضهـــا عن بعض في تحديد الحد الأدنى لســـن التوظيف، فمنها من يشـــترط ١٧ عاماً و١٨ عامـــاً، وغير ذلك. كما أن تحديد الســـن يرتبط بنوع العمل، ومن ذلك أن قانـــون معايير العمل العادلة الأمريكي المشـــار إليه آنفاً، يحدد سن (١٤) ســـنة حداً أدنى للعمل في المجالات غير الزراعية. ويمكن للأفراد العمل عند أي ســـن في مجالات: توزيـــع الصحف، العمل في الراديو والتلفزيون والمســـرح، مجالســـة الأطفال، العمل في أي تجارة يملكها الوالدان (ماعدا أعمال التعدين والتصنيع والأعمال الخطرة).

الهدف من إشتراط حد أدنى للسن، ضمانة أن يكون شاغل الوظيفة قادراً جسمياً وعقلياً على القيام بالعمل وتحمل مسؤولياته، وبذلك يمكن مساءلته قانونياً ومحاسبته على نتيجة أعماله.

ومـــن جانب آخر، هناك خلاف حول تحديد ســـن التقاعد، على أســـاس الجنس، فبعـــض الأنظمة تشـــترط أن يكون ســـن التقاعد أقل في حالة النســـاء منه في حالة

الرجال. كذلك هناك خلافات بسبب نوع العمل، فيحدد سن التقاعد بستين سنة في معظم الوظائف، ولكن وظائف القضاء تمدد لفترة أطول من ذلك – سبعون سنة كما في نظام الخدمة المدنية السعودي. ورغم تلك التباينات فأغلب المنظمات على مستوى العالم تحدد سن التقاعد بستين عاماً.

٢ – الصحة البدنية والذهنية:

أي أن يتمتع شاغل الوظيفة بالصحة البدنية والذهنية حتى يتمكن من أداء العمل، وأن يكون خالياً من الأمراض المعدية والخطرة.

٣ – حسن السيرة والسلوك:

أي ألا يكون سبق أن حكم عليه في قضايا جنائية أو قضايا مخلة بالشرف والأمانة أو غيرها من الجرائم، ما لم يكن قد مضى على تنفيذ الحكم مدة الحظر التي يقررها النظام وفقاً لكل حالة. فعلى سبيل المثال، نجد في نظام الخدمة المدنية السعودي، إذا استقال الموظف الحكومي من عمله لا يجوز له العودة إلا بعد قضاء فترة حظر مدتها ستة أشهر، أما إذا انقطع عن العمل دون عذر تقبله جهة عمله لمدة ١٥ يوماً متصلة أو ٣٠ يوماً منفصلة فتكون مدة الحظر سنتين، وإذا فصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء فلا يعود إلا بنفس أداة الفصل[٤].

٤ - المؤهلات:

أ – المؤهلات العلمية:

عبارة عن التحصيل العلمي ممثلاً في الشهادات الدراسية التي حصل عليها شاغل الوظيفة. فمستوى الوظيفة يحدد المؤهل التعليمي المناسب، فالوظائف العليا تتطلب مؤهلات عالية والعكس في حالة الوظائف في أدنى الهرم الوظيفي، بل إن بعض الوظائف لا تتطلب أية مؤهلات مثل الوظائف الخدمية، حيث الخبرة العملية أهم من المؤهل العلمي.

ب – الخبرة العملية:

تشير إلى عدد السنوات التي قضاها شاغل الوظيفة يعمل في وظيفة محددة مما أكسبه الخبرة، أي المعرفة العملية بتلك الوظيفة، وهذه المعرفة تصبح أكثر عمقاً وشمولية كلما زادت عدد السنوات التي قضاها في الوظيفة.

ج - التدريب:

يقصد به نوع التدريب الذي حصل عليه شاغل الوظيفة ومدته وعلاقته المباشرة أو غير المباشرة بالوظيفة.

تصميم الوظائف:

يهدف تصميم الوظائف إلى تحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف، ومن ثم تحقيق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة، والوظيفة والمنظمة، والفرد والمنظمة[٥].

ولأن المنظمات كيانات غير جامدة تعمل في بيئة عمل متغيرة، فإن الوظائف تتأثر بما يحدث من تغيرات سواء في الوظيفة نفسها (تغير في الواجبات والمسؤوليات، مطالب التأهيل)، أم في المنظمة (تغييرات جذرية مثل استخدام تقنيات متقدمة، تغيرات في الهيكل التنظيمي)، في البيئة الخارجية (زيادة أو نقص الطلب على عمالة معينة، ارتفاعات حادة في الأسعار).

أمام كل هذه المتغيرات قد تجد المنظمة نفسها بحاجة إلى إعادة تصميم بعض الوظائف، عندئذ يكون لديها إحدى الحالتين التاليتين:

أ - في حال كانت الوظيفة قائمة وتمارس من قبل عدد من الموظفين وأريد إعادة تصميمها لغرض أو لآخر، فإنه يتبع في ذلك الخطوات التالية:

١- يختار عينة من الموظفين ممن لديهم معلومات جيدة عن وظائفهم ويمكن أن يقدموا معلومات مفيدة.

٢- يجمع معلومات شاملة عن الوظيفة وشاغلها ويراعى فيها الدقة والشمولية. ويستخدم في جمع المعلومات الملاحظة أو المقابلة أو الاستبانة أو مزيج من هذه الطرق.

٣- عند اكتمال المعلومات، تلخص وتدون في سجلات خاصة معدة لهذا الغرض.

٤- تقارن المعلومات فيما يتعلق بالواجبات، وتختار الواجبات الأكثر تكرراً (أي التي وردت في أكثر من إجابة)

٥- يعطى لكل واجب نسبة من مائة تعادل أهميته داخل الوظيفة مقارنة بغيره، بحيث لا يتجاوز إجمالي النسب المعطاه لجميع الواجبات ١٠٠٪.

٦- ترتب الواجبات تنازلياً من الواجب الأعلى نسبة إلى الأقل.

٧- الواجبات العرضية أو الموسمية وغير المتكررة، يمكن أن توضع في شكل واجب واحد مثل: واجبات متنوعة وتعطى نسبة ملائمة.

٨- يضاف في نهاية الواجبات عبارة «أو ما يكلف به في مجال عمله».

ب - فـــي حال إذا كانت الوظيفة غير قائمـــة، أي جديدة وليس هناك معلومات كثيرة عنها، فيتبع في تصميمها ما يلي:

١- دراسة الهدف من إنشائها.

٢- البحث عن وظائف مماثلة لها في المنظمات المناظرة.

٣- البحث في المعلومات التي تنشرها وزارات العمل، الغرف التجارية والصناعية، الاتحادات المهنية.

٤- البحث في عالم النت عن أي معلومات مفيدة.

من خلال هذه المعلومات، يتم كتابة واجباتها وتحديد مســؤولياتها وصلاحياتها، ثم يحدد بناء على ذلك الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة فيمن سيشغلها (المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، السمات الشخصية).

ويتم تحديد المؤهلات في ضوء المعايير التالية:

١- الحـــد الأدنى من المؤهل الـــذي لا يمكن قبول أقل منه لممارســـة الوظيفة. مثال: تشترط الشهادة الجامعية حداً أدنى للوظائف التخصصية، مثل: طبيب، مهندس، قاضي.

٢- مدى انتشار التعليم وتوفر المؤهلات على مستوى الدولة.

٣- مدى وفرة أو ندرة المتخصصين في هذا النوع من الوظائف.

٤- نسبة البطالة.

٥- الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لنظيراتها في المنظمات المماثلة.

٦- الأنظمة والتشريعات الخاصة بتحديد المؤهلات (إن وجد).

المسار الوظيفي:

يركز تخطيط المســـار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى. أي أن تخطيط المســـار الوظيفي يهم

المنظمة بالقدر نفســه الذي يهم كل فرد على حدة. وكلاهما يهتم في ســعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة[٦].

والخلاصــة أن تخطيــط المســار الوظيفي، عمليــة طويلة الأجــل، تتضمن تقييم الموظــف من حيث قدراتــه وطاقاته وجوانب الضعف والقوة في شــخصيته، وأهدافه القصيرة والطويلة الأجل، وكيف يمكن المواءمة بينها وبين احتياجات المنظمة وأهدافها وخططها.

مثال لمســار وظيفي لمجموعة فئات الموارد البشــرية: كاتب موارد بشــرية، باحث موارد بشرية، أخصائي موارد بشرية، مدير موارد بشرية.

تخطيــط المســار الوظيفي عملية هامة في حياة الفرد والمنظمة، وذلك للأســباب التالية:

١- معرفة الأفراد بأســلوب التدرج الوظيفي، مما يســاعدهم على بذل جهودهم في ذلك الاتجاه.
٢- تخطيط المسار الوظيفي يعكس اهتمام المنظمة بموضوع الترقيات الذي يهم الموظف وهذا يساعدها على اجتذاب العناصر الكفؤة.
٣- يســاعد تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على الإعداد والتهيئة المسبقة للموظفين المتميزين الذين ترى مناسبتهم لشغل وظائف أعلى.
٤- تمكين الموظف من تخطيط مساره الوظيفي.
٥- زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة.
٦- تحسين العلاقة بين الرؤوساء ومرؤوسيهم.
٧- توفيرالمعلومات عن فرص التدرج الوظيفي للعاملين.

كيف تصل إلى القمة في طموحك الوظيفي:

- إعرف مصادر قوتك وضعفك.
- التفاني في العمل مهما كبر أو صغر.
- الالتزام بالموعد المحدد ويفضل قبله.
- افهم معنى الأداء الجيد بالنسبة إلى رؤسائك.
- اختر الوظائف التي تمنحك فرصة الظهور لو كنت تمتلك صفات قيادية.

- عفة اليد واللسان والخوف والتقوى والأمانة والإخلاص هي أسرع وسائط النقل إلى القمة[٧].

الإحلال الوظيفي:

هي عملية تهدف إلى الإعداد لمواجهة النقص المفاجئ أو المخطط لشاغلي الوظائف القيادية العليا، وذلك من خلال تحديد بديل أو أكثر من العاملين الموجودين بالمستوى الوظيفي الأقل (أو حتى من المستوى الوظيفي نفسه) بصفة مرشح محتمل لشغل تلك الوظيفة القيادية، وإعداد هذا البديل المحتمل إعداداً دقيقاً لشغل هذه الوظيفة من خلال خطط التنمية المختلفة التي تتناسب مع مهارات وقدرات واستعدادات هذا البديل لكي يكون جاهزاً لشغل الوظيفة في الوقت المخطط له[٨].

تعمل منظمات الأعمال على استقطاب الكفاءات للعمل لديها وخاصة في الوظائف القيادية والحساسة التي تتطلب قدرات متميزة وتعمل على المحافظة عليها من التسرب من خلال ما تقدمه من حوافز ومزايا نقدية ومعنوية. ولكن يحدث أن أياً من تلك الكفاءات قد تترك العمل في أي وقت إما لوفاة أو مرض أو فرصة عمل أفضل في مكان آخر. وللدور المحوري الذي يشغله ذلك الموظف، فإن غيابه فجأة قد يربك أو يعطل العمل، إضافة إلى أنه قد يكون من الصعب إيجاد البديل في المدى القصير على الأقل. مثل هذه الحالات لا يمكن تجنبها، ذلك أن بعض أسباب الترك تحدث دون سابق إنذار مثل الوفاة أو المرض.

ولتفادي الآثار السلبية لحالات الترك المفاجئ تقوم المنظمات باتخاذ التدابير والإجراءات المسبقة، وهو ما يسمى بعملية تخطيط الإحلال الوظيفي، الذي يوجه عادة للوظائف القيادية والهامة بالمنظمة.

يشار أيضاً إلى عملية الإحلال الوظيفي بعملية تكوين الصف الثاني. وفي عملية الإحلال يتم التعرف على الكفاءات المحتملة (البدلاء)، وهم أصحاب الكفاءات والمهارات المميزة، الذين لديهم إمكانية الترقية والوصول إلى المستويات القيادية. بعدها يتم تحديد احتياجات كل فرد منهم لتنمية وتطوير مهاراته واستعداداته وقدراته وإتاحة الفرصة للمشاركة الفعلية من خلال التكليف ببعض المهام والشغل المؤقت لبعض الوظائف القيادية أثناء غياب شاغليها الحاليين في حالة الإجازة أو المرض أو الانتداب، فهذه فرصة حقيقية تكشف فعلياً عن مدى سلامة ودقة اختيار هذا البديل ليكون أحد قيادات المستقبل.

أهمية تخطيط الإحلال الوظيفي:

١- يساعد على الكشف المبكر عن الكفاءات التي يمكن الاعتماد عليها مستقبلاً.

٢- يساعد على بناء وإعداد الكوادر المتميزة لتأخذ دورها مستقبلاً في إدارة المنظمة.

٣- استمرارية العمل وضمان توفر البديل الجاهز في حالة شغور أي من المناصب الهامة في المنظمة.

٤- إعطاء الفرصة للمتميزين للوصول إلى مراكز اتخاذ القرار وذلك بالتعرف عليهم مسبقاً ومساعدتهم على بناء مستقبلهم الوظيفي.

٥- اعتماد المنظمة على التخطيط المسبق يحقق لها الاستفادة من كوادرها بأفضل طريقة، اعتماداً على إمكاناتهم ومؤهلاتهم ومخزون الخبرة لديهم.

٦- تكوين قيادات الصف الثاني الذين يمكنهم التقدم إلى الصف الأول عند الحاجة.

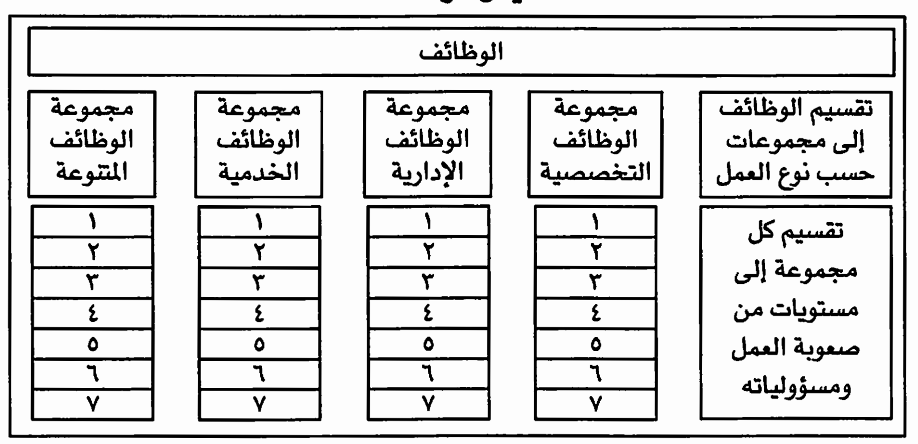
ثانياً - هيكل الوظائف:

يضم هيكل الوظائف جميع وظائف المنظمة، الشاغرة والمشغولة، الثابتة والمؤقتة، في جميع المستويات التنظيمية بدءاً من أقل وظيفة إلى أعلى وظيفة في قمة الهرم التنظيمي. فهو يعبر عن جميع الوظائف بشكل مجمل. ولأن المنظمات تحوي أعداداً كبيرة من الوظائف تصل إلى مئات أو آلاف الوظائف، مما يجعل التعامل معها - وظيفة وظيفة - أمراً في غاية الصعوبة، إن لم يكن مستحيلاً. لذا تستخدم تلك المنظمات بعض الأساليب الإدارية لترتيب وتنظيم تلك الوظائف، هذه الأساليب تسمى تصنيف الوظائف. وهي طرق تهدف إلى وضع وظائف المنظمة في شكل مجموعات عريضة على أساس طبيعة العمل، ثم تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات أدق بما يسهل التعامل معها. شكل رقم (٦).

الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية لها تجربة متميزة في هذا الجانب، تمثلت في خطة تصنيف الوظائف الثالثة لعام ١٤١٥هـ، التي تم بموجبها تقسيم جميع وظائف الخدمة المدنية إلى (١٠) مجموعات عامة بناء على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٤٤٠ وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ، وفق الآلية الموضحة في الشكل رقم (٧).

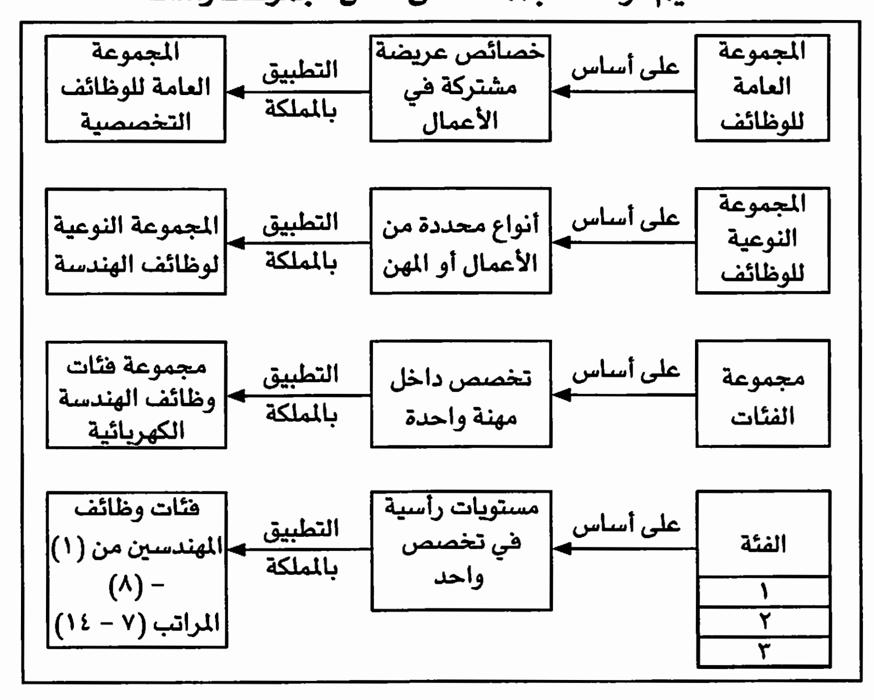
شكل رقم (٦)

هيكل الوظائف



شكل رقم (٧)

تقسيم الوظائف بالمملكة على أساس مجموعات وفئات



الشكل - حسين عمار ص ٨٧

وقـــد أعد ذلك التصنيف بناء على مـــا تضمنته المادة (٢) من نظام الخدمة المدنية لسنة ١٣٩٧هـ، والتي نصت على: «تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومســـتويات الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها».

بناء على ذلك تم تصنيف الوظائف على أربع مراحل، كما يلي:

المرحلة الأولى:

قســـمت فيها الوظائف إلى (١٠) مجموعات عامة، بناء على قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٤٠) وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠هـ. وتم التقسيم حسب نوع العمل، على النحو التالي:

- المجموعة العامة للوظائف التخصصية.
- المجموعة العامة للوظائف التعليمية.
- المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية.
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.
- المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة.
- المجموعة العامة لوظائف العمليات.
- المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية.
- المجموعة العامة للوظائف الدينية.
- المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة.
- المجموعة العامة للوظائف الحرفية.

المرحلة الثانية:

قســـمت فيها كل مجموعة عامة إلى عدد من المجموعات النوعية، على أساس نوع العمل. وكمثال على ذلك قســـمت المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية إلى (٦) مجموعات نوعية، على النحو التالي:

- وظائف الإدارة العليا والإشرافية والمتوسطة والمباشرة.
- وظائف الإدارة المحلية.

- الوظائف الإدارية المتنوعة.
- وظائف شؤون الموظفين.
- الوظائف المالية.
- وظائف المستودعات والتموين والمشتريات والمبيعات والتسويق.

المرحلة الثالثة:

قسمت فيها وظائف كل مجموعة مهنية إلى عدد من سلاسل الفئات على أساس نوع العمل، ومثال على ذلك: قسمت وظائف شؤون الموظفين إلى سلسلة الفئات التالية:

- الوظائف الإشرافية على أعمال شؤون الموظفين.
- وظائف مراقبي شؤون الموظفين.
- وظائف مدققي شؤون الموظفين.
- وظائف مدققي الرواتب.
- وظائف باحثي وأخصائيي شؤون الموظفين.
- الوظائف الإشرافية على أعمال التوظيف.
- وظائف مراقبي التوظيف.
- وظائف باحثي وأخصائيي التوظيف.
- الوظائف الإشرافية على أعمال التوظيف.
- وظائف مراقبي التوظيف.
- وظائف باحثي وأخصائيي التوظيف.
- وظائف باحثي وأخصائيي اختبارات التوظيف.
- الوظائف الإشرافية على أعمال التصنيف والرواتب والبدلات.
- وظائف المصنفين وأخصائيي التصنيف.
- وظائف محللي الوظائف.
- وظائف باحثي وأخصائيي الرواتب والبدلات.
- الوظائف الإشرافية على أعمال التدريب والابتعاث.

- وظائف باحثي وأخصائيي التدريب والابتعاث.
- الوظائف الإشرافية على أعمال التخطيط للقوى العاملة.
- وظائف باحثي وأخصائيي القوى العاملة.
- وظائف باحثي وأخصائيي الأنظمة.

المرحلة الرابعة:

قسمت فيها كل مجموعة فئات إلى عدد من الفئات على أساس مستوى صعوبة العمل ومسؤولياته، وحدد (في مرحلة تالية) لكل فئة المرتبة المناسبة لها. وكمثال على ذلك قسمت سلسلة فئات وظائف مراقبي شؤون الموظفين إلى الفئات التالية:

مسمى الفئة	المرتبة
مراقب شئون الموظفين	٦
مراقب شئون الموظفين	٧
مراقب شئون الموظفين	٨
مراقب شئون الموظفين	٩
مراقب شئون الموظفين	١٠

مدى الحاجة لوجود هيكل الوظائف:

تتضح أهمية هيكل الوظائف من عدة أوجه:

١- حصر جمع وظائف المنظمة يساعد على معرفة أعدادها ومستوياتها ونوعياتها.
٢- معرفة المستويات المختلفة للوظائف داخل المنظمة.
٣- إمكانية التعرف على نشاط المنظمة الرئيس والأنشطة المساعدة.
٤- معرفة نسبة الوظائف المخصصة للنشاط الرئيس مقارنة بالنشاطات المساعدة.
٥- يسهل عملية تقييم الوظائف.

خطوات إعداد هيكل الوظائف:

١ - حصر جميع وظائف المنظمة:

من خلال سجلات إدارة الموارد البشرية يمكن استخراج قائمة حديثة بجميع وظائف المنظمة.

٢ - تقسيم تلك الوظائف إلى مجموعات:

بعـد حصـر جميع الوظائف، تقسـم أو تصنف إلى مجموعات عمل أو نشـاطات رئيسـية: وظائف التسويق، المبيعات، الموارد البشـرية، الإدارة العليا، وهكذا. بعدها يتم ترتيب وظائف كل مجموعة عامة في شـكل تسلسل هرمي يبدأ بأقل الوظائف من حيث الصعوبة والمسؤولية وحتى أعلاها. وقد يكون داخل كل مجموعة عامة أكثر من سلسـلة وظيفية حسب تنوع وظائفها. فمثلاً في مجموعة الموارد البشرية في منظمة كبيرة الحجم، قد يكون هناك سلسـلة خاصة بوظائف التدريب، سلسلة أخرى خاصة بوظائف الاستقطاب والاختيار، وهكذا.

٣ - وضع الأدلة:

وضـع الخطة في شـكل دليل متكامل يشـمل التعريف بالخطـة، الأداة القانونية لإنشائها، تعريف المصطلحات، تعليمات استخدام الدليل، وجميع سلاسل الوظائف.

٤ - التدقيق والمراجعة:

تدرس النسخة الأولية ويتم التأكد من سلامة ودقة المعلومات وأنها رتبت وفق الآلية المعتمدة.

٥ - اعتماد الخطة:

ترفع الخطة كاملة بجميع متعلقاتها إلى صاحب الصلاحية لاعتمادها.

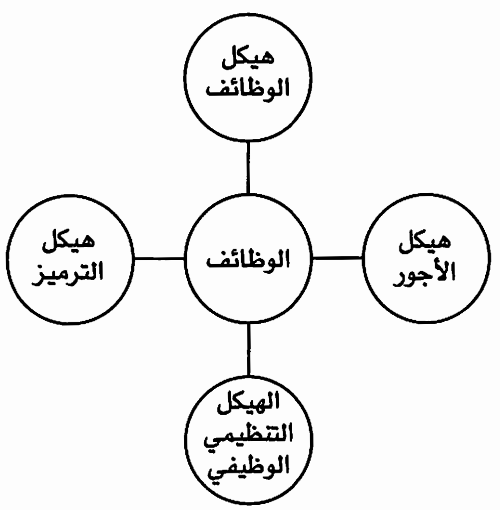
علاقة هيكل الوظائف بغيره من الهياكل:

القاسـم المشترك بين هيكل الوظائف وغيره من الهياكل ذات العلاقة هو الوظائف، شكل رقم (٨). فهي المحور الرئيس الذي تتشكل منه كل تلك الهياكل. فعند تصنيفها حسـب درجات الأجـر نحصل على هيكل الأجـور، وعند تصنيفها وفقـاً لنوع العمل نحصـل على هيكل التصنيف، وعند تصنيفها وفقاً لأهميتها النسـبية مقارنة بعضها ببعض نحصل على هيكل الدرجات، وعند تصنيفها حسـب الوحدات الإدارية نحصل على هيكل تنظيمي وظيفي.

ولعلاقـة كل من هذه الهياكل بهيكل الوظائف، نسـتعرض كلاً منها بشـكل موجز فيما يلي:

شكل رقم (٨)

علاقة هيكل الوظائف بغيره من الهياكل



١ - هيكل الأجور:

«لا تسمح ظروف أي منشأة بدفع أجر أو راتب منفصل لكل عمل أو وظيفة، بمعنى أن الأمر يستلزم الجمع بين أكثر من وظيفة واحدة وإعطائها أجراً واحداً .....، لذلك اتفق على تقسم الأعمال أو الوظائف التي تم تقويمها إلى مجموعات، سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشتمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية. أو بمعنى آخر، الوظائف التي حازت على تقويمات متقاربة»[٩].

بمعنى، أن هيكل الأجور، يتكون من عدد من مستويات الأجر يسمى كل منها درجة، مرتبة من الدرجة الأولى وتضم أقل مستوى من الأجور، ثم الدرجة الثانية مستوى أجرها أعلى، ثم الثالثة، ثم الرابعة والخامسة حتى آخر درجة مالية وتضم أعلى مستوى من الأجر داخل المنظمة. شكل رقم (٩).

شكل رقم (٩)

هيكل الأجور

تقسيم الوظائف إلى مستويات وظيفية (درجات)	درجة الأجر	المستويات الوظيفية
		الوظائف
	١	وظائف
	٢	وظائف
	٣	وظائف
	٤	وظائف

يتحدد عدد درجات الهيكل بناء على عدة عوامل منها:

أ - الاعتبارات التنظيمية والإدارية، ومنها:

- معدلات الأجور في المنظمات المماثلة.
- فرص الترقية والتعويضات المالية.

ب - الاعتبارات الاقتصادية:

- معدلات الإنتاج.
- الإمكانيات المالية للمنظمة.
- عوامل العرض والطلب.

ج - العوامل الاجتماعية:

- تكاليف المعيشة.
- الحد الأدنى للأجور.

٢ - الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional Structrure Organizational:

عبارة عن التسلسل الهرمي للوظائف (بمستوياتها الإدارية المتعددة كماً ونوعاً) والمتشابه من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات ضمن الوحدة التنظيمية

الواحدة والتي تشـــكل بمجموعها الهياكل الوظيفية المكونـــة للمنظمة التي تتحقق من خلالها أهدافها المرسومة (١٠).

شكل رقم (١٠)

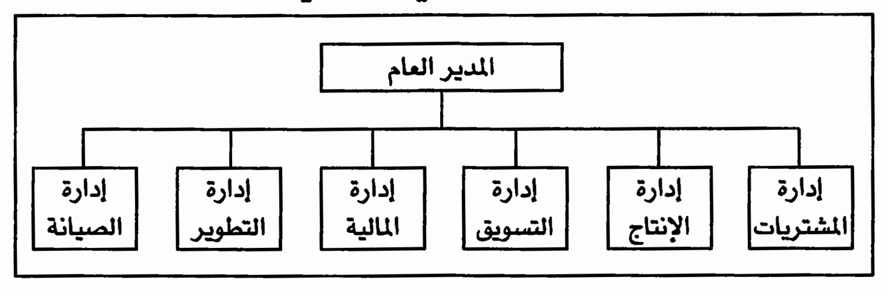
الهيكل التنظيمي الوظيفي

التقسيم حسب الوحدات الإدارية المتخصصة	الوظائف			
	وحدة إدارية (أ)	وحدة إدارية (ب)	وحدة إدارية (ج)	وحدة إدارية (د)
	وظائف	وظائف	وظائف	وظائف

وفقـــاً للهيكل التنظيمي الوظيفي، يتم تجميع كل تخصص وظيفي في وحدة إدارية واحدة، فيكون هناك إدارة للإنتاج، التســـويق، المشـــتريات، الماليـــة، الصيانة، البحوث والتطوير، وغيرها، مثال - شكل رقم (١١):

شكل رقم (١١)

الهيكل الوظيفي التنظيمي



أشار فريدريك تايلور إلى مزايا وعيوب هذا التنظيم، على النحو التالي:

المزايا:

١- الإفادة من مبدأ التخصص داخل الأقسام والإدارات الوظيفيـة باستخدام الخبراء والمختصين.

٢- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين على تأدية المهام والأعمال.

٣- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين تستطيع أن تقوم بالإشراف على الأعمال.

٤- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة والحصول على معلومات من مصادرها المتخصصة.

٥- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

٦- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

العيوب:

١- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم مما يؤدي إلى الفوضى الإدارية.

٢- الميل إلى التهرب من المسؤولية حيث إن السلطة مشاعة بين الرؤساء، بمعنى عدم وضوح السلطة والمسؤولية نتيجة تداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين.

٣ - هيكل الترميز:

دليل إرشادي يضم جميع الرموز المستخدمة في خطة تصنيف الوظائف. والرمز التصنيفي عبارة عن مجموعة من الحروف والأرقام أو مزيج منهما، الهدف منه تسهيل التعامل مع جميع تقسيمات الوظائف التي تضمنتها خطة التصنيف.

ففي خطة تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية السعودية، يتكون الرمز التصنيفي من (٧) خانات، على النحو التالي:

- الخانة الأولى: تدل على المجموعة العامة.
- الخانتان الثانية والثالثة: تدلان على المجموعة النوعية.
- الخانتان الرابعة والخامسة: تدلان على مجموعة الفئات.
- الخانتان الخامسة والسادسة: تدلان على مرتبة الوظيفة.

مثال من خطة التصنيف المشار إليها أعلاه، الرمز المخصص لفئة سكرتير هو: ٢٦٠٦٠٤٤، وهو يعني:

٢ تشير إلى المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

٦٠ تشير إلى المجموعة النوعية لوظائف الخدمات الإدارية المتوعة.

٦٠ تشير إلى سلسلة فئات وظائف السكرتارية.

٤٤ تشير إلى درجة (مرتبة) السكرتير.

يقرأ الرمز التصنيفي من اليسار إلى اليمين على النحو التالي:

المثال السابق: اثنان، ستون، ستون، أربعة وأربعون.

خاتمة الفصل الثالث:

الوظيفة هي حجر الزاوية في أي منظمة عامة أو خاصة. فالتصميم الجيد للوظيفة من حيث مهامها ومسؤولياتها وصلاحيات شاغلها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، تعني الأساس السليم لجميع الوحدات الإدارية، التي تشكل في مجموعها الهيكل التنظيمي للمنظمة. والوظيفة نفسها هي المكون الأساس في هيكل الوظائف والذي يحدد بناء عليه مواصفات من يشغل تلك الوظائف وعلاقاتهم الراسية والأفقية ونطاق الإشراف والمستوى الوظيفي.

انطلاقاً مما سبق، خصص هذا الفصل للحديث عن الوظيفة بجميع أبعادها: ماهيتها، أهميتها، مبادئها، شروط شغلها، إلى غير ذلك من الجوانب التي يساعد الإلمام بها على بناء هيكل وظيفي متماسك قادر على تحقيق أهداف المنظمة.

أسئلة للنقاش:

١- الوظيفة أصغر خلية في المنظمة، ما أهميتها؟ ومم تتكون؟

٢- اختر وظيفة لك معرفة جيدة بمكوناتها، ثم حدد واجباتها ومسؤولياتها.

٣- اختر وظيفة لديك معلومات جيدة عنها، ثم قم بإعادة تصميمها.

٤- حدد المسار الوظيفي للوظائف التالية: مسجل بيانات، طبيب، محاسب.

٥- ما العلاقة بين هيكل الدرجات وهيكل الأجور؟

٦- ما علاقة دليل المؤهلات بهيكل الأجور؟

هوامش الفصل الثالث:

١- دليل تصنيف الوظائف الصادر سنة ١٤١٥.

٢- عبد الهادي، حمدي أمين، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، نقل خالد عبدالرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٦)، ص (١٠١).

٣- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة. مرجع سابق. ص (٧٤).

٤- لائحة انتهاء الخدمة الصادرة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ١/٨١٢ وتاريخ ١٤٢٣/٨/٢٠ هـ.

٥- الهيتي، خالد عبدالرحيم. مرجع سابق. ص (٩٥).

٦- ماهر، أحمد، تخطيط القوى العاملة (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١١)، ص (٤٢٢).

٧- علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية (جدة: خوارزم العلمية، ٢٠٠٩)، ص (٥٧٧).

٨- ماهر، أحمد، تخطيط القوى العاملة. مرجع سابق. ص (٤٤٦).

٩- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٩)، ص (٥١٤).

١٠- الهيتي، خالد عبدالرحيم. مرجع سابق. ص (١٠٢).

الفصل الرابع: تحليل وتوصيف الوظائف

أولاً: ماهية تحليل الوظائف وأبعادها

ثانياً: أهمية واستخدامات تحليل الوظائف

ثالثاً: مقومات النجاح ومصادر الخطأ في تحليل الوظائف

رابعاً: خطوات تحيل الوظائف

خامساً: توصيف الوظائف

سادساً: توصيف متطلبات شغل الوظيفة

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الرابع
تحليل وتوصيف الوظائف

تولـــي منظمات الأعمـــال موضوع تحليل الوظائف عناية خاصـــة، إذ تفيد منه في مجالات عدة لعل أهمها أنه وسيلة تحدث من خلالها معلوماتها عن الوضع القائم لأهم ركيزتين لنجاحها واســـتمراريتها، وهم: الموظفون والوظائف. ولذا تحرص المنظمات الواعيـــة على إجراء تحليـــل الوظائف رغم كلفته على فتـــرات دورية معقولة تحددها حســـب ظروفها وســـرعة نمو أعمالها وتغير تركيبة هيكلهـــا الوظيفي. وفي الحالات الاعتيادية فإن حاجة المنظمات إلى تحليل الوظائف تبرز «عند تأســـيس المنظمة لأول مرة، وعند إحداث أعمال أو وظائف جديدة في المنظمة، وعند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الاعمال والوظائف»[1].

وفي هذا الفصل، نعرض لتحليل الوظائف بشيء من التفصيل وصولاً لأهم مخرجاته: توصيف الوظائف، وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة، وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: ماهية تحليل الوظائف وأبعادها.

ثانياً: أهمية وأهداف تحليل الوظائف.

ثالثاً: مقومات النجاح ومصادر الخطأ في تحليل الوظائف.

رابعاً: خطوات تحليل الوظائف.

خامساً: توصيف الوظائف.

سادساً: توصيف متطلبات شغل الوظيفة.

أولاً - ماهية تحليل الوظائف وأبعادها:

تناول كتاب ومفكري الإدارة موضوع تحليل الوظائف بالبحث والدراسة وعرفوا هذه العملية وفقاً لأهميتها ومجالات اســـتخدامها ومراحلهـــا، إلى غير ذلك من الجوانب. ومن تلك التعريفات:

- تحليل الوظائف أو تحليل العمل: عملية منظمة لجمع المعلومات عن العمل والوظائف والعلاقات بـــين الوظائف وكذا المعارف والمهارات والقـــدرات اللازمة لإنجاز العمل بنجاح[2].

- تحليل الوظائف عبارة عن البحث بشكل رئيس عن الوظيفة وجمع المعلومات الضرورية عنها بهدف استخدامها في العديد من مجالات الموارد البشرية[٣].
- يقصـــد بتحليل الوظائف، تحديد معالم كل وظيفة في المنشـــأة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة وتقدير درجة المهـــارة ومقدار المعلومات ونـــوع المقدرة المطلوبة فيمن سيشـــغلها، وتحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بهدف التوصل إلى توصيف كامل لها[٤].
- تحليل الوظائف، عملية منظمة لتحديد المهارات والمهام والمؤهلات والمعرفة المطلوبة لأداء الأعمال في المنظمات. وهي تهدف إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:
  - كيف يقوم الموظف بأداء عمله؟
  - لماذا يتم القيام بالعمل؟
  - ما المهام العقلية والبدنية المطلوب من الموظف القيام بها؟
  - ما الوقت المحدد لأداء العمل؟
  - أين وتحت أي الظروف يقوم الموظف بعمله؟
  - ما المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة؟[٥]

يلاحظ مـــن التعريفات الســـابقة وغيرها أن عملية تحليـــل الوظائف تتمحور في مجملها حول العناصر التالية:

- واجبات الوظيفة.
- سلوكيات العمل.
- معايير الأداء.
- ظروف العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة.

بناء على ما سبق، يمكن الإضافة بأن تحليل الوظائف عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات عن الوظائف المستهدفة بعملية التحليل، يليها الدراسة التحليلية لتلك المعلومات وتوثيق نتائجها في ســـجلات معدة لهذا الغرض، بهدف تكوين قاعدة معلوماتية شـــاملة ودقيقة ومحدثة عن وظائف المنظمة، كما هي في واقع الحال زمن جمع المعلومات. ومن خلال تلـــك المعلومات يتم إعداد بطاقة الوصف الوظيفـــي (Job Description) وبطاقة مواصفات شغل الوظيفة (Job specification)، الهامتين لجميع أنشطة الموارد البشرية.

مصطلحات تحليل الوظائف:

ينطوي موضوع تحليل الوظائف على عدد من المصطلحات المرتبطة به، ولها دلالات خاصة، يجدر معها التعريف بتلك المصطلحات حرصاً على وحدة المفهوم وإيضاح الدلالة، وذلك فيما يلي:

الوظيفة (Job):

مجموعة من الواجبات، تسندها سلطة مختصة إلى موظف أو عامل للقيام بها مقابل راتب معين ومجموعة من الحوافز المادية والمعنوية. ويشترط في ذلك الموظف توافر حد أدنى من المؤهلات العلمية والعملية تمكنه من القيام بأعباء تلك الوظيفة بما يحقق الهدف الذي أنشئت من أجله.

المعرفة (Knowledge):

مجموعة المعلومات التي يحتاجها شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بأفضل ما يمكن. يدخل ضمن ذلك المعلومات التي اكتسبها سواء عن طريق الدراسة أو الممارسة أو التدريب، مما له علاقة بطبيعة عمل وواجبات ومسؤوليات الوظيفة، وكذا المعرفة بسياسات وأنظمة المنظمة وقوانين العمل السارية والتعليمات الشفهية والمكتوبة والإجراءات المطبقة والقيم السائدة في المنظمة والمجتمع.

القدرة (Ability):

عبارة عن مجموعة الصفات والخصائص المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة ليتمكن من أداء عمله. وهذه القدرات قد تكون ذهنية، جسدية، فطرية، مكتسبة. ومن أمثلة القدرات: الذكاء العام، القدرة على التمييز بين الأشياء، التآزر الحركي، القدرات الحسابية، الدقة، القدرة على التحليل والاستدلال، التخطيط، إجادة لغة معينة، القدرة على حل المشكلات، إجراء الدراسات واقتراح الحلول، التصميم والابتكار، القدرة على التفاوض، حدة الإبصار، الذوق، الشم، القدرة على التكيف مع ظروف العمل، النسخ بدقة وسرعة عالية، استخدام الأجهزة.

كما أن القدرة المطلوبة لعمل ما تختلف عن تلك المطلوبة لعمل آخر. ومثال على ذلك، القوة البدنية وسلامة الحواس عناصر أساسية لا بد من توافرها فيمن يعمل على وظيفة حارس أمن، في حين لا يشترط حصوله على مؤهلات علمية عالية. أما

قاضي أو مستشـــار أو طبيب فتكون الحاجة فيها إلى القدرات الذهنية أكبر بكثير من القدرات البدنية.

المهارة (Skill):

تعني أداء العمل بمستوى عال من الجودة وفي وقت أقل وبتكلفة أقل.

الخبرة (Experience):

يعبر عنها بالمدة الزمنية التي مارس فيها شاغل الوظيفة العمل، كأن يقال أن لديه عشـــر ســـنوات خبرة. ويشـــار إليها أيضاً بالأقدمية. فهي تعكس مدة مزاولة شاغل الوظيفة لوظيفته وتمرسه فعلياً في العمل بما يشير إلى حرفيته ودرجة تمكنه من أداء العمل. وكلما زادت ســـنوات الخبرة زادت درجة الإتقان والمهارة في الأداء، فمن لديه عشرون سنة خبرة يفوق من لديه ثلاث سنوات. ولذا ينص في إعلانات الوظائف على عدد ســـنوات الخبرة كشرط لشـــغل الوظيفة، كأن يشترط أن يكون لدى المتقدم لشغل الوظيفة خبرة في طبيعة العمل مدة لا تقل عن (١٠) سنوات.

السمات الشخصية:

تتطلب بعض الوظائف صفات شخصية معينة يتطلب توافرها في شاغل الوظيفة، مثل: الطول، الوزن، المظهر، الجمال، اللياقة، الصوت الحسن، حسن الخلق، النزاهة، الأمانة، الأخلاص، الطموح، الثقة بالنفس، الشـــجاعة، الســـيطرة على النفس، الولاء للمنظمة، التواضع، التســـامح، الحس الاجتماعي، سلامة الحكم على الأمور، اليقظة، الهدوء، الحيوية، التفاؤل، الحزم، وغيرها.

هذه بعض السمات الشخصية الإيجابية، وبالمقابل هناك سمات سلبية أيضاً، مثل: العنف، الغرور، التسرع، الغضب، عدم الولاء، النزق، العنصرية، وغيرها.

الفئة (class):

مجموعـــة من الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومســـتوى الصعوبة والمســـؤولية ومطالـــب التأهيل. ولتماثلها الكبير تعامل معاملة واحدة من حيث المســـمى والراتب. مثال ذلك، فئة سكرتير درجة خامسة تعبر عن جميع وظائف السكرتارية الذين يشغلون الدرجـــة الخامســـة. وفكرة الفئة أن أعداد الوظائف فـــي المنظمات الكبيرة قد يصل إلـــى آلاف الوظائف، ومن ثم لا يمكن التعامل مع كل تلك الوظائف بصفة فردية، فيتم

اللجوء إلى تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات (Grouping) يطلق على كل منها فئة.

ثانياً- أهمية واستخدامات تحليل الوظائف:

تبرز أهمية تحليل الوظائف والحاجة إليه في حالتين:

الحالة الأولى:

عند تأسيس المنظمات لأول مرة حيث لا يوجد لديها معلومات تفصيلية عن الوظائف، وإن وجدت فهي غالباً معلومات يغلب عليها عدم الدقة والعمومية لحداثة المنظمة، ومن ثم فالحاجة هنا قائمة لإجراء مسح شامل لوظائف المنظمة ورصد وتوثيق المعلومات الكاملة عن وظائفها، وذلك لتكوين قاعدة معوماتية محدثة عن الوظائف والموظفين يستفاد منها في جميع الأغراض.

الحالة الثانية:

القيام بتحليل الوظائف على فترات مناسبة (كل سنتين مثلاً) وذلك طوال حياة المنظمة. وتبرير ذلك أن المنظمات كيانات غير جامدة، فهي عرضة للتغير والتبدل الذي قد يطرأ على كامل المنظمة أو على بعض منها، ومثال ذلك:

- التغيرات في الهيكل التنظيمي: إنشاء وحدات إدارية جديدة، وإلغاء بعض الوحدات القائمة، ودمج بعض الوحدات الإدارية مع بعضها، ورفع المستوى التنظيمي لبعض الوحدات، افتتاح فروع جديدة للمنظمة، وتطبيق طرق وأساليب عمل جديدة، واستخدام تقنيات جديدة.
- التغيرات في الهيكل الوظيفي: إعادة تصميم بعض الوظائف القائمة، واستحداث وظائف جديدة، وإلغاء بعض الموجود، والاستغناء عن أعداد من العاملين.
- التغيرات في هيكل الأجور: رفع الحد الأدنى للأجور، وإعادة تقييم وظائف المنظمة.
- التغيرات في تركيبة القوى العاملة.

استخدامات تحليل الوظائف:

١ - إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لوظائف المنظمة.

٢ - كتابة متطلبات شغل الوظائف.

٣ - تصميم الوظائف الجديدة.

٤ - إعادة تصميم بعض الوظائف القائمة.

٥ - توفير قاعدة معلومات دقيقة، شاملة، ومحدثة عن وظائف المنظمة.

٦ - الكشف عن أوجه القصور أو المشكلات في مجال العمل.

٧ - الكشف عن أي تداخل في المهام أو الاختصاصات الوظيفية.

ثالثاً - مقومات النجاح ومصادر الخطأ في تحليل الوظائف:

مقومات النجاح:

لضمان نجاح خطة تحليل الوظائف، فإننا نحتاج إلى:

- اقتناع ودعم الإدارة العليا للمشروع، وإعطاؤه ما يستحق من اهتمام ومتابعة في جميع مراحله، مما يبعث برسالة للقائمين على المشروع بمدى حرص الإدارة العليا ومتابعتها ومن ثم دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم.
- توفير جميع التسهيلات المالية والمكتبية والأجهزة والأدوات والوسائل والنماذج والبرامج مما يسهل ويساعد القائمين بالعملية على إنجاز مهمتهم بأفضل ما يمكن. فوجود التسهيلات والإمكانات التقنية وغيرها يختصر الكثير من الوقت والجهد ويضمن قدراً كبيراً من الدقة في التعامل مع البيانات عند جمعها وتنظيمها وتحليلها.
- إسناد عملية التحليل إلى عدد كاف من المتخصصين ذوي الكفاءة والخبرة في مجال الموارد البشرية عموماً وممن سبق لهم القيام بتحليل الوظائف بصفة خاصة. فإذا لم يتوفر لدى المنظمة مثل هذه الكفاءات فمن الأفضل إسنادها إلى أحد مكاتب الاستشارات المتخصصة، على أن يشارك معه بعض موظفي المنظمة لاكتساب الخبرة.
- تهيئة وتدريب المحللين على الطريقة المثلى للتنفيذ في جميع مراحل المشروع ولاسيما ذوي الخبرة المحدودة، وكذا طاقم المساعدين الإداريين ممن سيتولون إدخال المعلومات والبيانات وتنظيم وحفظ المعلومات والمراسلات وتنسيق المواعيد وغيرها من الإجراءات والترتيبات وفقاً لسير المشروع.

- إعـداد النمـاذج والأدلة والمراشـد والضوابط الخاصة بجمـع المعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج.
- توعية شـاغلي الوظائف وبالذات من سـيتم جمع المعلومات منهـم بأهمية وفائدة هذه العملية، وأنها لن تؤثر في مستواهم الوظيفي وبأن ما سيدلون به من معلومات سيستخدم فقط لأغراض التحليل.
- الاطلاع على التجارب السـابقة في تحليل الوظائف التي قامت بها المنظمة نفسـها في أعوام سابقة، وتجارب المنظمات المماثلة في هذا المجال.
- تقييـم التجربة عند اكتمالها وما قد يظهر من ملاحظات أثناء التطبيق والممارسـة الفعلية، للاستفادة منها في المرات القادمة.

مصادر الخطأ في تحليل الوظائف:

- العينة المختارة قد لا تكون ممثلة تمثيلاً صادقاً لمجتمع الدراسة.
- اختلاف الإجابة عن السؤال الواحد باختلاف شاغل الوظيفة.
- التغير في سلوك شاغل الوظيفة.
- التغير في سلوك جامع المعلومات.
- التغير في بيئة العمل.
- عدم خبرة جامع المعلومات.
- عدم دقة التحليل.
- عدم اختيار الوسيلة المناسبة لجمع المعلومات.
- عدم كفاية الوقت المخصص للتحليل.
- عدم تجاوب المستهدفين بعملية التحليل.
- عينة الوظائف المختارة غير ممثلة.

رابعاً - خطوات تحليل الوظائف:

تتكون خطوات تحليل الوظائف من ثلاث عشـرة خطوة على النحو التالي - شـكل رقم (١٢):

شكل رقم (١٢)

خطوات تحليل الوظائف
١ - اعتماد مشروع تحليل الوظائف.
٢ - الدراسة المبدئية للمشروع وجمع المعلومات الأولية.
٣ - إعداد الخطة التنفيذية الزمنية للمشروع.
٤ - تحديد الوظائف المطلوب تحليلها.
٥ - تحديد المعلومات المطلوب جمعها.
٦ - تحديد مصادر جمع المعلومات.
٧ - تحديد طريقة جمع المعلومات.
٨ - الاختبارات الأولية لأدوات جمع المعلومات.
٩ - القيام بجمع المعلومات.
١٠ - تنظيم المعلومات وتوثيقها.
١١ - تحليل المعلومات.
١٢ - رصد وتثبيت النتائج.
١٣ - اعتماد النتائج.

الخطوة الأولى - اعتماد مشروع تحليل الوظائف:

عنـــد توافر القناعة لدى الإدارة العليا بضرورة إجراء تحليل الوظائف تصدر قراراً بتنفيذ المشروع، والذي يتضمن - غالباً - الجوانب التالية:

- هدف المشروع.
- اختيار فريق العمل.
- تحديد نطاق المشروع.
- المدة الزمنية التقريبية الأولية لإنجاز المشروع.

هذه الجوانب ذات دلالات هامة على النحو التالي:

هدف الدراسة:

إن تحديد هدف أو مجموعة الأهداف المتوخاة من تحليل الوظائف أمر مهم للغاية،

فبناء عليها يتحدد مجتمع الدراسة، نطاقها الجغرافي، طريقة التحليل، عدد الوظائف أو فئاتها المستهدفة. وتتضح أهمية تحديد الهدف بشكل أكبر في تحديد نوع وكم المعلومات، فالمعلومات المحدودة قد تؤثر في دقة ومصداقية النتائج، وإذا كانت المعلومات كثيرة جداً ومتشعبة وغير مركزة فإنها ستمثل عبئاً وتكلفة إضافية لا حاجة إليها.

فريق العمل:

عادة ما يكلف أحد كبار موظفي الإدارة العليا، نائب المدير العام أو من في مستواه بمهمة المشرف العام على مشروع التحليل، وليكون المرجع الرئيس لفريق العمل لاستصدار القرارات وتذليل الصعاب المالية والإجرائية وغيرها. ويتولى بذلك المتابعة والدفع بالمشروع قدماً خلال مراحله المختلفة حتى اكتماله.

بعد أن تحدد الإدارة العليا المشرف العام على المشروع، تدرس بعناية فائقة الخيارات المتاحة أمامها لتحديد فريق العمل الذي سيتولى التنفيذ أخذاً في الاعتبار ضرورة أن يتوفر لديه المعرفة والخبرة والدراية الكافية بتحليل الوظائف، والمعرفة بأنظمة ولوائح وتعليمات المنظمة وقوانين العمل. وأن يتمتع بالحماس والرغبة في المشاركة والجد والإخلاص والموضوعية. وعادة ما يكون لدى الإدارة العليا إحدى الخيارات التالية:

- تكليف فريق عمل من داخل المنظمة، في حال توفر لديها متخصصون من ذوي الخبرة والإمكانات والتجربة السابقة في مجال تحليل الوظائف، هذا الخيار يتميز بأنه أقل كلفة والقائمين به أكثر معرفة بوظائف المنظمة وقد يكونون أقدر على الحصول على المعلومات لكونهم ينتمون إلى المنظمة نفسها.
- فريق عمل من خارج المنظمة، مكتب استشاري. هذا الخيار أكثر كلفة ولكن المنظمة تلجأ إليه إذا لم يكن لديها متخصصون في القيام بتحليل الوظائف.
- فريق عمل مشترك: مكتب استشاري يشاركه عدد من موظفي المنظمة، وهذا الخيار مناسب إذا لم يتوفر لدى المنظمة خبراء في تحليل الوظائف وترغب المنظمة في إكساب عدد من موظفيها الخبرة للاستفادة منهم مستقبلاً.

الفريق المكلف من داخل المنظمة لتنفيذ مشروع التحليل، أو المختارون بصفة مشاركين من المنظمة ليعملوا مع المكتب الاستشاري، عادة يتم اختيارهم من بين الفئات التالية: المتخصصين في مجال الموارد البشرية، المديرين التنفيذيين، شاغلي الوظائف، الخبراء. وفي حال كان حجم المشروع كبيراً ويغطي نطاقاً جغرافياً واسعاً، يحتاج فريق العمل إلى عدد من المساعدين. هؤلاء المساعدون يجب تدريبهم نظرياً وعملياً

علـى كيفية جمع المعلومات، إجراء المقابلات، تسـجيل الملاحظات، حث العاملين على التعاون في إعطاء المعلومات، تسجيل المعلومات على الحاسب، وغيرها من المهام.

نطاق الدراسة:

هل سيشمل التحليل جميع وظائف المنظمة، بعضها، منطقة جغرافية معينة. وهل يشمل المشروع تحليل الوظائف وتوصيفها، أم تحليلها فقط.

المدة الزمنية لإنجاز المشروع:

فـي بعض الأحيان يصدر القرار محدداً مدة التنفيـذ وأحياناً يترك لمرحلة لاحقة عندمـا يرفع فريق العمل خطة العمـل التنفيذية لاحقاً. وحتى في حالة صدر القرار بمـدة محددة فإنها لا تكون ملزمة عند تقديم الفريق للخطة التنفيذية واقتناع الإدارة بالمدة المقترحة من الفريق.

الخطوة الثانية: الدراسة المبدئية للمشروع وجمع المعلومات الأولية:

حال تكليف فريق العمل، يبدأ بجمع كل ما يمكن جمعه من معلومات أولية متوفرة، وذلـك لتكوين خلفية جيدة عن الموضـوع والوصول إلى تصور مبدئي عن حجم وأبعاد الدراسة. هذه المعلومات وأهداف المشروع المنصوص عليها في قرار التكليف ستساعد في إعداد الخطة التنفيذية وما يتبعها من خطوات. ومن تلك المعلومات:

- الهيكل التنظيمي.
- الخارطة التنظيمية.
- خرائط سير العمل.
- كشوفات الميزانية.
- كشوفات الأجور والتعويضات.
- الأوصاف الوظيفية السابقة (إن وجد).
- مشروعات تحليل الوظائف السابقة (إن وجد).
- الأوصاف الوظيفية في المنظمات المماثلة (إن أمكن).
- تقارير الإنجاز السنوية.
- الأنظمة واللوائح الداخلية.

الخطوة الثالثة: إعداد الخطة التنفيذية الزمانية للمشروع:

بعد دراسة المعلومات الأولية التي تم الحصول عليها في الخطوة السابقة، والتي تمثل دراسة تشخيصية أولية، يقوم الفريق بإعداد خطة زمانية تقريبية لتنفيذ المشروع. يحدد فيها مراحل المشروع المختلفة وبداية ونهاية كل مرحلة والمدة الإجمالية لتنفيذ المشروع. مع الأخذ في الاعتبار عند إعداد الخطة فترات الإجازات والعطل الرسمية والأسبوعية التي تتخللها.

الهدف من الخطة أن المشروع يجب أن تكون له بدءاً مدة محددة ينجز خلالها فلا يمكن أن يترك ليأخذ من الوقت كيفما اتفق. كما أن الخطة ستساعد الفريق على الالتزام بالوقت وتساعد الإدارة في الوقت نفسه على المتابعة والإشراف. وأخيراً فإن بعض المعلومات قد تتغير إذا امتد المشروع لفترة طويلة مما يعني بناء التحليل على معلومات متقادمة أو متغيرة مما يؤثر في دقة النتائج.

بالإضافة إلى الخطة الزمانية، يضع الفريق تصوراً للتكلفة التقريبية لإنجاز المشروع تتضمن متطلبات التنفيذ من أجهزة وأدوات ومصاريف سفر وتذاكر (في حالة الحاجة لذلك)، وغيرها مما يرى الفريق.

يجتمع فريق الدراسة بصاحب الصلاحية المشرف على المشروع من يملك سلطة اتخاذ القرار لمناقشة مقترحي الخطة التنفيذية وتكاليف المشروع، وفي نهاية الجلسة يتم إقرار الخطة وميزانية المشروع بعد التوصل إلى تصور نهائي يوازن بين مقترحات الفريق ورؤية الإدارة العليا.

عندها تصبح الخطة برنامج عمل يلتزم به كلا الطرفين. مع الأخذ في الاعتبار أنه قد لا يتمكن الفريق من الالتزام حرفياً بمراحل التنفيذ وفق الزمن المقرر لكل مرحلة بسبب ما قد يطرأ من معوقات أو متغيرات غير متوقعة، مثل عدم التمكن من استعادة الاستبانات في الوقت المحدد أو تعذر مقابلة المستهدفين في الوقت المناسب، أو حدوث خلافات بين أعضاء الفريق أو انسحاب بعضهم.

وفيما يلي نموذج مبسط لخطة تنفيذية زمانية لمشروع تحليل الوظائف - شكل رقم (١٣):

شكل رقم (١٣)

نموذج لخطة تنفيذية زمانية

<table>
<tr><td rowspan="3">تسلسل</td><td rowspan="3">التاريخ / المرحلة</td><td>السنة</td><td colspan="16">١٤٣٦هـ</td></tr>
<tr><td>الشهر</td><td colspan="4">١</td><td colspan="4">٢</td><td colspan="4">٣</td><td colspan="4">٤</td></tr>
<tr><td>الأسبوع</td><td>١</td><td>٢</td><td>٣</td><td>٤</td><td>١</td><td>٢</td><td>٣</td><td>٤</td><td>١</td><td>٢</td><td>٣</td><td>٤</td><td>١</td><td>٢</td><td>٣</td><td>٤</td></tr>
<tr><td>١</td><td colspan="2">إعداد الخطة وإقرارها</td><td></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٢</td><td colspan="2">جمع المعلومات</td><td></td><td></td><td></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٣</td><td colspan="2">تحليل الوظائف</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>٤</td><td colspan="2">إعداد التقرير</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td style="background:gray"></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">مجموع أيام العمل في الشهر</td><td colspan="4">١٥</td><td colspan="4">٢٠</td><td colspan="4">٢٠</td><td colspan="4">٢٥</td></tr>
<tr><td colspan="3">المجموع الكلي لأيام العمل الفعلية</td><td colspan="16">٧٠ يوم عمل</td></tr>
</table>

الخطوة الرابعة: تحديد الوظائف المطلوب تحليلها:

هناك خياران لتحديد الوظائف المستهدفة بعملية التحليل:

- تحليل جميع وظائف المنظمة:

وذلك عندما تكون المنظمة حديثة التأسيس نظراً لمحدودية عدد وظائفها ولحاجتها إلى بناء قاعدة معلوماتية عن وظائفها.

- تحليل عينة من وظائف المنظمة:

في حالة المنظمات الكبيرة الحجم ذات الأعداد الكبيرة من الوظائف والتي قد تصل إلى الآلاف، يقوم فريق العمل باختيار عينة من تلك الوظائف (أو فئات الوظائف) لتحليلها، شريطة أن تكون تلك العينة ممثلة لجميع وظائف المنظمة من حيث طبيعة العمل، نوعيات الوظائف، مستوياتها الوظيفية، توزعها الجغرافي.

ويتم الاعتماد على العينة هنا لأن الأعداد الكبيرة من الوظائف تحتاج في تحليلها إلى عدد كبير من المتخصصين وتستغرق وقتاً طويلاً، إضافة إلى تكلفتها المالية العالية. فمثلاً لو كان لدى المنظمة (١٠٠) وظيفة رجل مبيعات، فمن غير المعقول جمع المعلومات عن المائة وظيفة وتحليلها، بل يتم بدلاً من ذلك أخذ عينة منها تكون ممثلة من حيث التوزع التنظيمي والجغرافي.

الخطوة الخامسة: تحديد المعلومات المطلوب جمعها:

معلومات عن الموظف:

معلومات تعريفية بسيطة تهدف إلى توثيق عملية جمع المعلومات - (فالهدف ينصب بشكل أكبر على الوظيفة)، وتشمل:

- الاسم.
- المسمى الوظيفي.
- الرقم الوظيفي.
- المؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة.
- الوحدة الإدارية التي يعمل بها.
- الاسم واللقب الوظيفي للرئيس المباشر.

معلومات عن المنظمة:

- أهداف المنظمة.
- خطوط السلطة والمسؤولية في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي.
- الهيكل الوظيفي.
- مهام الوحدة الإدارية التي تشرف على الوظيفة.
- وظيفة الرئيس المباشر ومهامه.

معلومات عن الوظيفة نفسها:

- مسمى الوظيفة وموقعها التنظيمي.
- الواجبات المتكررة ونسبة ما يستغرقه كل واجب مقارنة ببقية الواجبات.
- المسئوليات (أنواعها: مالية - إدارية - عهد - أجهزة، ومستوياتها: عليا - متوسطة - دنيا).
- طبيعة العمل.
- المواد الخام أو السلع التي يستخدمها في أداء عمله.
- المجهودات البدنية والذهنية التي يبذلها شاغل الوظيفة.

- الإشراف الواقع على الوظيفة والواقع منها على الغير.
- القرارات التي يتخذها شاغل الوظيفة.
- التوصيات التي يتخذها شاغل الوظيفة.
- الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة - ومستواها والوسيلة المستخدمة.
- التجديد والابتكار.
- علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف الأخرى في المنظمة.
- الأدوات، الأجهزة، الآلات المستعملة.
- ظروف العمل.
- المخاطر والأمراض المهنية.
- مطالب التأهيل.

شكل رقم (١٤)

المعلومات المطلوبة في جمع المعلومات

المعلومات المطلوبة لتحليل الوظائف

عن الموظف	عن المنظمة	عن الوظيفة
الاسم	أهداف واختصاصات المنظمة	مسمى الوظيفة ورقمها
الرقم الوظيفي	الهيكل التنظيمي	طبيعة ونوع العمل
المؤهل العلمي	الوحدة الإدارية التي تتبع لها الوظيفة	واجباتها ومسؤولياتها
سنوات الخبرة	أهداف واختصاصات الوحدة	أهميتها بالنسبة لغيرها
اسم الرئيس المباشر	موقع الوظيفة في الوحدة الإدارية	الأجهزة والوسائل المستخدمة
لقب الرئيس المباشر	خطوط السلطة والمسؤولية	الإشراف
وظيفة الرئيس المباشر	أهداف واختصاصات المنظمة	ظروف وبيئة العمل

الخطوة السادسة: تحديد مصادر جمع المعلومات:

المصدر الأول للحصول على المعلومات عن الوظيفة هو الموظف نفسه شاغل الوظيفة، ويتم التأكد من المعلومات التي أدلى بها من خلال رئيســه المباشر لأنهما أعرف الناس بتفاصيل ودقائق الوظيفة. وفي حالة كون الوظيفة شــاغرة أو أن شــاغلها في إجازة فإنه يتم الحصول على المعلومات عنها من الرئيس المباشر ويصادق على ما أدلى به من معلومات رئيســه الأعلى. وفي حالة كون المنظمة ناشئة حديثاً فإنه يتم الحصول على المعلومات الخاصة بالوظائف بالاستعانة بما يتوفر لدى الاتحادات العمالية والمنظمات المنافسة ومواقع الإنترنت المتخصصة من معلومات وأوصاف وظيفية لوظائف مماثلة، في ضوء تصور الإدارة العليا لطبيعة أعمال ومهام تلك الوظائف. وبعد ذلك تتم عملية متابعة تلك الوظائف عند بدء العمل الفعلي للتعديل حسب ما يتطلبه واقع الحال.

وحيــث تتنوع مصادر جمع المعلومات فإنه يتوجــب تحديد المهم منها والأكثر فائدة للحالة، لأن التوسع في جمع المعلومات يعني مزيداً من التكلفة المالية والزمانية والبشرية، فعلى ســبيل المثال: أحد المصادر الممتازة الاطلاع الفعلي على تجارب الآخرين داخل وخارج الدولة للاستفادة مما لديهم ولكنه بلا شك أكثر كلفة ويستغرق وقتاً أطول.

وفيما يلي أهم المصادر للحصول على المعلومات:

مصادر رئيسية:

- الموظف شاغل الوظيفة.
- رئيسه المباشر.
- مدير إدارة الموارد البشرية.
- عينات من العمل والإجراءات والنماذج المستخدمة.
- السجلات والأرشيف الورقي والإلكتروني.
- البرامج المستخدمة.
- الإنجازات المتحققة.
- خطط العمل.
- سجلات الإنجاز.
- سجلات اليومية.

- بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بالوظيفة.
- تحاليل الوظائف السابقة (إن وجد).

مصادر ثانوية:

- الأنظمة.
- اللوائح.
- القرارات.
- التعليمات الشفهية والمكتوبة.
- الهيكل التنظيمي.
- دليل المهام الخاص بالوحدة الإدارية.
- التقارير الدورية.
- كشوفات الميزانية.
- العملاء أو المستفيدون.
- المنظمات المماثلة.
- الخبراء والمتخصصون ومكاتب الاستشارات.
- اتحادات العمال.
- تقارير الأداء.
- الحالات غير المتكررة وكيف تم معالجتها.

الخطوة السابعة: تحديد طريقة جمع المعلومات:

هناك العديد من طرق (أساليب) جمع المعلومات والتي يتوقف استخدام أي منها على نوعية وطبيعة المعلومات المطلوبة والموقع الجغرافي وإمكانات المنظمة والمدة الزمنية المحددة وغيرها من الاعتبارات. ومن أهم هذه الطرق:

أ - الملاحظة المباشرة.

ب - المقابلة الشخصية.

ج - الاستبانات.

د - سجلات الأداء.

أ - الملاحظة المباشرة:

بعد التنسيق المسبق مع الموظف ورئيسه المباشر، يقوم جامع المعلومات بزيارة الموظف وتعريفه بالمهمة التي قدم من أجلها، ويطلب منه العمل بصورة اعتيادية ليبدأ بعد ذلك (جامع المعلومات) برصد الأعمال والسلوكيات التي يقوم بها الموظف.

وللقيام بالملاحظة المباشرة هناك طريقتان:

الطريقة الأولى:

ملاحظة سلوك العامل أثناء تأديته لعمله ورصد طريقة أداء العمل والأجهزة والوسائل المستخدمة والإجراءات والنماذج والوقت المستغرق لإنجاز كل مهمة من المهام والظروف التي يؤدى فيها العمل ومستوى الإنجاز خلال فترة زمنية معينة (ساعة / يوم / أو غير ذلك)، والمخاطر التي قد يتعرض لها، ووسائل السلامة المتوفرة ومدى كفايتها. بعد ذلك يعقد مقابلة مع شاغل الوظيفة لاستكمال أي نقص في المعلومات والسؤال عما يحتاج إلى توضيح.

الطريقة الثانية:

يقوم جامع المعلومات بالملاحظة والمقابلة الشخصية في الوقت نفسه، حيث يلاحظ قيام العامل بعمله خطوة بخطوة ويسجل تلك الخطوات ويسأل في الوقت نفسه لمزيد من الإيضاح أو التفصيل أو الهدف من تلك الخطوة أو المهمة ويستمر على ذلك إلى أن يستكمل جميع المعلومات التي يحتاج إليها.

يجدر بالذكر أن أسلوب الملاحظة المباشرة يتميز بأن جامع المعلومات يحصل على المعلومات التي يريدها في الحال، كما أن درجة مصداقية واعتمادية هذا الأسلوب عالية. ويعيبه التكلفة العالية والوقت الطويل الذي يحتاج إليه وتوفر المتخصصين القادرين على القيام به. كما أنه يمكن تطبيقه على الوظائف ذات الطابع المهني والفني التي تعتمد على المجهود الجسماني، أما الوظائف الإدارية والاستشارية وغيرها مما يتطلب مهارات ذهنية عالية فقد لا يكون أسلوب الملاحظة مناسباً لها. ويعيبه أيضاً أن الوصف قد يتأثر بالانطباع الشخصي الذي يتكون لدى الملاحظ عن الوظيفة أو شاغلها أو كليهما، سلباً أو إيجاباً.

يجب التخطيط الجيد لعملية الملاحظة من حيث اختيار الوقت المناسب للزيارة ويتم ذلك من خلال التنسيق المسبق مع شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وكذا المدة

الكافية للملاحظـة (الزمن اللازم للقيام بالملاحظة، مـرة واحدة أو أكثر، مع موظف واحد أو أكثر). ومن المناسب أن يضع الملاحظ قبل بدء العملية نقاطاً مكتوبة عن أبرز جوانب العمل التي يجب تغطيتها، حتى لا يغفل أياً منها.

ب - المقابلة الشخصية - نموذج رقم (١٥):

أسلوب شائع الاستخدام رغم كلفته ولكنه يتميز بما يلي:

- أكثر دقة من الاستبانات.
- يمكـن جامـع المعلومة من الحصول على معلومات إضافيـة من خلال الاطلاع على مكان العمل وظروف أداء الوظيفة ورصد المعوقات.
- تعديل الأسئلة حسب سير المقابلة.
- الالتقاء مباشرة مع شاغل الوظيفة مما يتيح لجامع المعلومة رصد الكثير من المعلومات التي يصعب الحصول عليها في حال الاستبانات.
- رصد ردة الفعل تجاه بعض الأسئلة.
- إمكانية إعادة طرح السـؤال بطريقة مختلفة ليكون أكثر وضوحاً والاستفسـار عن المعلومات التي يدلي بها الموظف غير المفهومة أو الغامضة أو الناقصة.
- إمكانيـة إقنـاع شـاغل الوظيفـة بـالإدلاء بمعلومات قـد لا يدلي بهـا في حالة الاستبانات.
- البعـض قـد يدلي بمعلومات شـفوية يرفض أن يكتبها وهذه ميـزة أخرى للمقابلة الشخصية.
- شاغل الوظيفة لن يضطر للكتابة، وهذا يناسب البعض ممن لا يحبذون الكتابة عند إعطاء المعلومات.
- أسـلوب مناسـب عند جمع المعلومات من كبـار الموظفين الذين من غير المناسـب الطلب منهم تعبئة استبانة، إضافة إلى أن أغلبهم في هذه الحالة قد يعهدون بتعبئة الاسـتبانة إلى أحد موظفيهم، ومن ثم يكون من قام بتعبئة الاسـتبانة شخصاً غير المستهدف.
- المقابلة تمكن جامع المعلومات من الحصول على صورة أشمل وأدق عن الوظيفة.

عيوب أسلوب المقابلات:

- التكلفة العالية.
- تستغرق وقتاً أطول في الإعداد والتنفيذ.
- لا تعطي فرصة لشاغل الوظيفة ليدلي بالمعلومات بحرية.
- قد توحي طريقة السؤال بالإجابة.
- تحتاج إلى مقابلين ذوي خبرة.

مقومات نجاح المقابلات الشخصية:

يشير ديسلر إلى أن هناك عدداً من الأمور التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند عقد مقابلات تحليل الوظائف، وهي:

١ - الاختيار السليم لمن تجرى معه المقابلات من حيث الإلمام الجيد بواجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يشغلها.

٢ - التهيئة الممتازة لجو المقابلة.

٣ - إعداد أسئلة المقابلة بشكل مسبق بحيث تغطي جميع جوانب الوظيفة، استناداً إلى ما توفر لديه من معلومات أولية قبل إجراء المقابلة. فهذه المعلومات سيظهر أثرها الإيجابي في نوعية الأسئلة ودقتها وتركيزها وشموليتها، بما يثري موضوع المقابلة.

٤ - التركيز على ما يقوم به الموظف من واجبات، فيحدد الواجبات المتكررة، وأهمية كل واجب، وعدد مرات تكراره (٦).

بعض أهم أسئلة المقابلات الشخصية:

- ما موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي؟
- ما علاقاتها بالوظائف الأخرى على المستوى الرأسي والأفقي؟
- ما الواجبات الرئيسة المتكررة لوظيفتك؟
- ما نوعية الإشراف الذي تمارسه الوظيفة والذي تخضع له؟
- ما الصلاحيات الممنوحة لك للقيام بعملك؟
- ما مسؤولياتك؟

- ما الصعوبات والعقبات التي تواجهها؟ وكيف يتم التغلب عليها؟
- ما المعارف والمهارات التي يفترض توفرها لدى شاغل الوظيفة حتى يتمكن من القيام بها؟
- ما القدرات والسمات الشخصية التي تتطلبها الوظيفة؟
- ما نوعية الاتصالات التي تجريها؟ ومستواها التنظيمي؟ والغرض منها؟ ومعدل تكرارها؟
- ما الظروف التي تمارس فيها عملك؟
- ما المخاطر أو الأمراض المهنية المترتبة على أدائك لعملك؟

أنواع المقابلات الشخصية:

- المقابلات الفردية: تجري مع واحد أو أكثر من شاغلي الوظيفة ولكن بشكل فردي.
- المقابلات الجماعية: تجري مع عدد من شاغلي الوظيفة نفسها والمشرفين والرؤساء المباشرين بشكل جماعي.

خطوات عمل المقابلة الشخصية:

قبل المقابلة:

- يحاول جامع المعلومات الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الوظيفة وشاغلها حتى يكون لديه صورة واضحة قبل المقابلة.
- يتم الحصول على خطاب من صاحب الصلاحية موجه للموظف ورئيسه المباشر يطلب منهما التعاون مع المقابل بإعطائه المعلومات المطلوبة والإجابة عن الاستفسارات (والهدف من الخطاب أن بعض الموظفين لا يحبذون وقد يرفضون إعطاء المعلومات عن الوظائف التي يشغلونها، بل إنهم في حالة الاضطرار قد يلجؤون إلى إعطاء معلومات غير مفيدة أو سطحية عن وظائفهم أو أشخاصهم). لذا فمن المهم أن يعي المقابل هذه الحقيقة فيبذل المزيد من الحرص في الحصول على كافة المعلومات والتأكد من عدم المبالغة فيها أو نقصها أو كونها غير ذات قيمة.
- يتم الاتصال بالرئيس المباشر للتفاهم معه حول الموضوع والاتفاق على موعد للزيارة وإرسال صورة من خطاب صاحب الصلاحية له إن لم يكن قد استلم نسخة منه.

- زيارة الرئيس المباشر في الوقت المحدد لإطلاعه على طبيعة وهدف وأبعاد الموضوع ويطلب منه شرح ذلك للموظف المعني بالمقابلة ويحثه على التعاون في إعطاء المعلومات الصحيحة. ويحرص على تسجيل اقتراحات وآراء الرئيس المباشر حول الموضوع لأخذها في الاعتبار عند إعداد أسئلة المقابلة.
- الاتصال بشاغل الوظيفة بعدها بأيام قليلة لإعطائه فرصة كافية لاستيعاب الموضوع ومعرفة ما هو مطلوب منه وليكون في حالة نفسية مهيأة للمقابلة. ويكون الهدف من الاتصال التعارف بشكل مسبق ثم الاتفاق على موعد محدد للمقابلة ومكانها.
- إعداد أسئلة المقابلة الشخصية وأن تكون هذه الأسئلة متدرجة من السهل إلى الصعب.
- يقوم بعدها بزيارة شاغل الوظيفة ويشرح له طبيعة وأهداف جمع المعلومات ويؤكد له أن المعلومات التي سيدلي بها لن تستخدم إلا لأغراض تحليل وتوصيف الوظائف، وأنه لن يترتب عليها المساس بمركزه الوظيفي أو غير ذلك من الامتيازات التي يتمتع بها. وهنا يكون دور مديره المباشر هاماً لتأكيد هذه المعلومة.

أثناء المقابلة:

- الذهاب إلى المقابلة والحرص على التواجد في الوقت المحدد.
- يحرص المقابل على إشاعة جو من الود مع شاغل الوظيفة وأن لا يبدأ أسئلة المقابلة مباشرة، بل من المناسب الحديث عن أي موضوع عام مثل حالة الطقس أو أحد الموضوعات العامة مثل الأخبار أو الرياضة أو غيرها من الموضوعات بهدف إزالة التوتر الذي قد يكون لدى شاغل الوظيفة بسبب تخوفه من المقابلة وما قد يدلي به من معلومات.
- يقدم المقابل نفسه إلى الموظف ويعرفه بنفسه وطبيعة مهمته وهدفها ويطمئنه بسرية ما يدلي به من معلومات وأنها لن تستخدم إلا لغرض دراسة وتحليل الوظائف.
- يحث الموظف على التعاون لإنجاز هذه المهمة وأن يعطي كل المعلومات التي لديه دون نقص أو زيادة.
- يحرص المقابل على إشعار الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل مهما كانت ضآلة تلك الوظيفة، وألا يشعر الموظف بأنه يفهم عمله أكثر منه، حتى يحصل منه على المعلومات المطلوبة كاملة ودقيقة.
- يبدأ بالأسئلة السهلة وعندما يتردد شاغل الوظيفة في الإجابة عن أحد الأسئلة

يتركه ويخبر شـــاغل الوظيفة بأنه لا مشـــكلة في الإجابة عنه حتى لا يؤثر تردده في الإجابة عن جو المقابلة وانســـيابية الحصول على المعلومات. وفي نهاية المقابلة يعود إلى الأسئلة التي لم يجب عليها.

- يتجنب المقابل انتقاد شـــاغل الوظيفة أو طريقة أدائه للعمل، فمهمة المقابل هنا هو جمع المعلومات لا تصحيح ما يراه من أخطاء أو ملاحظات.
- تشـــجيع شـــاغل الوظيفة على التحدث وإعطاؤه الفرصة لتوضيـــح وجهة نظره أو السؤال عن أي من الموضوعات ذات العلاقة.
- الحرص على اختصار وقت المقابلة قدر الإمكان شريطة أن يحصل على كل المعلومات التي يحتاج إليها بوضوح ودقة.
- تجنب طرح الأسئلة بطريقة توحي بالإجابة.
- تجنب الأسئلة التي تكون إجابتها: نعم / لا، موافق / غير موافق.
- في نهاية المقابلة يعمل على إنهاء المقابلة بشكل لبق من خلال إعطاء بعض الإشارات على نهاية المقابلة ويشكر شاغل الوظيفة على ما أدلى به من معلومات وعلى الوقت، مع تذكيره بأنه قد يعود إلى مقابلته مرة أخرى أو الاتصال به بأية وســـيلة في حالة الحاجة إلى ذلك.

بعد المقابلة:

يقوم المقابل بعد المقابلة مباشـــرة بالتســـجيل الفوري لما تحصل عليه من معلومات وأية ملاحظات كان قد رصدها أثناء المقابلة.

نموذج رقم (١٥)

نموذج مقابلة شخصية لتحليل الوظائف

١ – معلومات شخصية:

اسم شاغل الوظيفة: ....

مسمى الوظيفة: ....

سنوات الخدمة: الكلية ( ) السنوات في المرتبة الحالية ( )

يشغل الوظيفة بصفة: ( ) دائمة ( ) مؤقتة ( ) موسمية أو عرضية.

اسم الرئيس المباشر: ....

مسمى وظيفته: ....

موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي: ....

تاريخ المقابلة: ....

القائم بالمقابلة: ....

٢ - معلومات وظيفية:

الواجبات الرئيسية ومدى تكرارها (يومياً، أسبوعياً، شهرياً، سنوياً):

....

....

....

....

....

مسئوليات الوظيفة:

(نوع المسؤولية وحدودها)

....

....

....

....

....

صعوبة العمل:

....

....

....

....

....

معايير الأداء المستخدمة ومدى مناسبتها:

....

....

....

....

....

الآلات والأدوات والأجهزة المستخدمة:

....

....

....

....

....

الحد الأدنى المطلوب لأداء العمل:

المؤهل التعليمي: ....

....

سنوات الخبرة: ....

....

التدريب: ....

....

المعارف: ....

....

القدرات: ....

....

المهارات: ....

....

هل تشرف الوظيفة على الغير؟ مستوى الإشراف ونطاقه ومراحله؟

....

....

....

....

....

مستوى ومدى ومراحل الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

....

....

....

....

....

الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة:

داخلية، خارجية، مستوها، الغرض منها، وسيلة الاتصال في كل حالة:

....

....

....

....

....

ظروف العمل:

....

....

....

....

....

المخاطر والأمراض المهنية:

....

....

....

....

....

ج - قوائم الاستقصاء (الاستبانات) - نموذج رقم (١٦):

من أكثر طرق جمع المعلومات شيوعاً وسهولة وقبولاً، وهي عبارة عن نموذج يتكون من مجموعة من الأسئلة مرتبة بطريقة منظمة ومتسلسلة بهدف الحصول على معلومات شاملة عن الوظائف موضوع الدراسة. وفي تصميم أسئلة الاستبانات هناك:

الاستبانة ذات الأسئلة المفتوحة:

تصمم أسئلتها في شكل مفتوح يتيح لشاغل الوظيفة أن يكتب بعباراته هو ويصف واجبات عمله ومسؤولياته وما يتخذه من قرارات وتوصيات وطبيعة الاتصالات التي يجريها. ويعاب على هذا الأسلوب أن شاغل الوظيفة قد يبالغ في وصف ما يقوم به من مهام، أو قد يصفها بطريقة توحي بأنها أقل أهمية مما هي عليه بالفعل. والحل هنا أن يطلب من رئيسه المباشر مراجعة ما أدلى به الموظف من معلومات لتأكيدها أو تعديلها.

كما يعاب على هذا الأسلوب أن البعض لا يحبذ الإجابة عن الأسئلة المفتوحة لأنها تتطلب الكتابة، مما قد يجعله يحجم عن الإجابة عن الاستبانة أو يجيب عنها بطريقة مختصرة جداً أو غامضة.

مثال: عند السؤال عن المؤهلات:

- ما المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة؟

....

....

....

الاستبانة ذات الأسئلة المقيدة:

تصمم الاستبانة في شكل أسئلة وكل سؤال يتضمن عدداً من الإجابات للاختيار من بينها. وهذا النوع من الاستبانات يسهل تفريغ المعلومات وتسجيلها فيما بعد، ولكن إعدادها يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب المعرفة التامة بالوظائف التي تصمم لها الاستبانة حتى يمكن سرد جميع المعلومات الخاصة بكل عنصر من عناصرها.

مثال: عند السؤال عن المؤهلات:
- ما المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة؟
ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة:

☐ الابتدائية	☐ الدرجة الجامعية
☐ المتوسطة	☐ ماجستير
☐ الثانوية العامة	☐ دكتوراه

الاستبانة المشتركة:

في الغالب يتم الجمع بين الأسلوبين السابقين في استبانة واحدة، فيوضع لكل سؤال عدد من الإجابات ويترك مساحة مناسبة للكتابة إذا كان هناك معلومات غير الموجودة يود إضافتها.

مثال: عند السؤال عن المؤهلات:
- ما المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة؟
ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة:

☐ الابتدائية	☐ الدرجة الجامعية
☐ المتوسطة	☐ ماجستير
☐ الثانوية العامة	☐ دكتوراه
☐ أخرى:	

مزايا أسلوب الاستبانات:

- وسيلة أكثر شيوعاً وقبولاً لدى الناس.
- أقل تكلفة مقارنة بغيرها من طرق جمع المعلومات كالملاحظة، المقابلة الشخصية أو التليفون.
- تعطي للمجيب حرية اختيار الوقت المناسب للإجابة.

- تمكن المجيب من الرجوع إلى مصادر أو ملفات أو معلومات عندما يكون هناك أسئلة تتطلب معلومات لا تتوفر لديه مباشرة.
- إمكانية تغطية مساحة جغرافية واسعة وجمع المعلومات من عدد كبير من الناس.
- تمكن المجيب من قراءة السؤال والتمعن فيه بشكل كاف قبل الإجابة.
- شعور المجيب بأنه يعطي آراءه التي يريد فعلاً وليس ما يريد الطرف الآخر كما في المقابلات الشخصية التي قد يحصل فيها جامع المعلومات على معلومات لا يريد شاغل الوظيفة الإدلاء بها بسبب الضغط عليه للإجابة أو إحراجه أو غير ذلك من الوسائل.
- تمكن المجيب من الاستئناس برأي غيره.
- تمكن المجيب من الإجابة بحرية تامة خاصة إذا لم يكن فيها ما يدل على شخصيته.

عيوب أسلوب الاستبانات:

- تستغرق وقتاً طويلاً حتى يتم استعادتها كاملة أو أغلبها.
- قد يكون المجيب عن الاستبانة شخصاً آخر غير المستهدف.
- الكثير من الأسئلة لا يجاب عليها.
- تفترض أن المجيب يستطيع القراءة والكتابة.
- بعض الإجابات تكون ناقصة أو غامضة.
- عدم الدقة في الإجابة بل قد تكون الإجابة مضللة، إذ إن البعض يقوم إذا كانت الإجابات في شكل: أ، ب، ج، د، باختيار إجابة ثابتة لجميع الأسئلة مثل اختيار (ج)، وذلك حتى لا يقرأ الأسئلة.
- يلجأ البعض إلى المبالغة في الإجابة وإعطاء معلومات غير دقيقة مثل أن يضفي قيمة كبيرة على موضوع ما، وهو يعلم أنه ليس كذلك مما قد يؤثر على نتائج الدراسة ما لم يتسن التأكد من تلك المعلومات. وأحياناً العكس من حيث إعطاء معلومات يفهم منها عدم أهمية أحد جوانب الدراسة وهو قد يكون عالي الأهمية.
- تفترض أن المجيب قادر على إعطاء المعلومات وأنه سوف يجيب بصدق.

تصميم الاستبانة:

يجب أن تعطى العناية الكافية لتصميم استبانة جمع المعلومات من حيث: الشكل

الخارجي، تقسيمها إلى إجزاء رئيسية، الخط المستخدم، تصميم الغلاف، سلامة اللغة وسلاستها. وفيما يلي بعض القواعد العامة لتصميم الاستبانة:

- كتابة عنوان الدراسة في الصفحة الأولى، وفي الصفحة الثانية الهدف من جمع المعلومات والتأكيد على سرية ما يدلي به الموظف من معلومات وتحديد آخر موعد لإعادة الاستبانة ولمن ترسل، ووسيلة الاتصال في حال وجود استفسارات أو طلب معلومات.
- يجب أن تكون الاستبانة مختصرة بقدر الإمكان، فالاستبانة الطويلة متعددة الصفحات لا تشجع على تعبئتها.
- ترتب الاستبانة فيما يتعلق بالأسئلة إذا كانت تشمل أكثر من موضوع بحيث تكون أسئلة كل موضوع مستقلة عن الموضوع الآخر.
- كل سؤال يحوي فكرة واحدة.
- وضوح الأسئلة بمعنى إمكانية فهمها بطريقة واحدة.
- طرح الأسئلة في شكل خيارات وترك آخر تلك الخيارات مفتوحاً إذا كان لدى الفرد إجابة مختلفة.
- التصميم الجيد من حيث شكل الاستبانة والخط والتنسيق.
- ترك مساحة كافية للإجابة.

نموذج رقم (١٦)

(مقتبس من نموذج جمع المعلومات الذي أعدته

وزارة الخدمة المدنية السعودية عام ١٤٠٥هـ)

استبانة جمع المعلومات لتحليل الوظائف

إعداد

(اسم فريق العمل)

التاريخ: ....../....../...............

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة: .... المحترم

نظراً لحاجة فريق الدراسة إلى معلومات شاملة عن الوضع الفعلي لوظائف المنظمة، تم إعداد هذه الاستبانة بهدف جمع المعلومات والتعرف على آرائكم وملاحظاتكم.

وعليه، نرجو التكرم بالإجابة عن جميع الأسـئلة بدقة وبقدر عال من الشفافية، لما سيكون لذلك من مردود كبير على نجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها. ونود التاكيد على أن ما تدلون به من معلومات سـوف يسـتخدم فقط لغرض تحليل الوظائف، ولن يترتب على ذلك زيادة الأعباء الوظيفية الخاصة بكم أو المساس بوضعكم الحالي.

كما نرجو منكم بعد تعبئة الاستبانة وضعها في المظروف المرفق وإعادتها إلى رئيس الفريق الأستاذ / ....، وذلك في موعد أقصاه يوم ....../....../......١٤ هـ.

في حالة وجود أي استفسار حول الاستبانة، يمكنكم الاتصال برئيس الفريق، على أي من وسائل الاتصال التالية:

هاتف عمل (..............................)، جوال (..............................)،

البريد الإلكتروني (..).

وتقبلوا خالص تحياتنا،،

فريق العمل

١ - معلومات شخصية:

الاسم: ....

الوحدة الإدارية التي ترأسها / تعمل بها: ....

المؤهل العلمي: .... التخصص: ....

مسمى الوظيفة المعين عليها: .... درجتها: ....

مسمى الوظيفة المكلف بها: .... درجتها: ....

اسم الرئيس المباشر: ....

وظيفته: .... درجتها: ....

عدد سنوات الخدمة الكلية: .... سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية: ....

أهم الدورات التدريبية التي حصلت عليها:

(عنوان الدورة، مدتها، تاريخها، مكان انعقادها)

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

٥ - ....

٢ - معلومات تنظيمية:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي:

....

- الهدف العام للوظيفة:

....

....

٣ - واجبات الوظيفة:

(رتب الواجبات الرئيسية (المتكررة والتي تأخذ معظم الوقت)، تنازلياً حسب الأهمية، وحدد النسبة المئوية التي يستغرقها كل واجب):

م	واجبات الوظيفة	النسبة ٪
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		
٨		
٩		
١٠		
١١		
١٢		
١٣		
		٪١٠٠

٤- ما الخطوات السابقة واللاحقة لعملك؟

....

....

....

....

....

٥ - المسؤوليات: (النوع والمقدار):

(نقد، أوراق ذات قيمة، وثائق رسمية، مواد، آلات، عدد، أجهزة، لوازم مكتبية، مواد خام، إلخ).

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

٥ - ....

٦ - ....

٦ - إشراف الوظيفة على الغير:

هل تشرف على وحدات إدارية: ( ) نعم ( ) لا.

إذا كانت الإجابة بـ: نعم، املأ الجدول التالي:

م	الوحدة الإدارية الرئيسية	الوحدة الإدارية الفرعية	مسميات الوظائف	عدد الموظفين
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

مراحل الإشراف الذي تمارسه:

( ) إشراف في بداية العمل.

( ) إشراف في نهاية العمل.

( ) إشراف في جميع مراحل العمل.

نوعية الإشراف الذي تمارسه:

( ) إعطاء توجيهات وتعليمات.

( ) مراجعة وتدقيق للتاكد من صحة الإجراءات والتقيد بالأنظمة.

( ) ملاحظات شكلية واعتماد.

سلطة اعتماد الأعمال المنجزه:

( ) التأكد من المعلومات ودقة العمل ورفعها لمتخذ القرار.

( ) اعتماد بعض الأعمال ونسبتها: ( ) ٪.

( ) اعتماد جميع الأعمال الخاصة بالوحدة الإدارية التي ترأسها.

٧ - الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

مراحل الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

( ) إشراف في بداية العمل.

( ) إشراف في نهاية العمل.

( ) إشراف في جميع مراحل العمل.

نوعية الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

( ) توجيهات وتعليمات.

( ) مراجعة وتدقيق للتاكد من صحة الإجراءات والتقيد بالأنظمة.

( ) ملاحظات شكلية واعتماد.

٨ - القرارات والتوصيات:

هل لديك سلطة اتخاذ: ( ) قرارات، ( ) توصيات.

( ) نعم، ( ) لا، إذا كانت الإجابة بـ (نعم)، فأكمل الجدول التالي:

م	قرارات / توصيات	نوعية القرار / التوصية	معدل التكرار	مجال (تأثير) القرار / التوصية		
				على مستوى الوحدة	على مستوى الإدارة العليا	على مستوى المنظمة بأكملها
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						

٧						
٨						
٩						
١٠						

٩ - حل المشكلات:

ما نوعية المشكلات التي تحلها ومستواها وتكرارها؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

٥ - ....

١٠ - صعوبة وتعقد العمل:

حدد أبرز المصاعب والعقبات التي تواجهك في عملك.

م	المصاعب	* مستواها	معدل التكرار
١			
٢			
٣			
٤			

* (سهلة، متوسطة، صعبة، صعبة جداً)

١١ - الاتصلات (العلاقات مع الآخرين):

اتصالات داخل الوحدة الإدارية:

م	بمن يتم الاتصال	التكرار	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال
١				
٢				
٣				

٤				
٥				
٦				

اتصالات داخل المنظمة:

م	بمن يتم الاتصال	التكرار	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

اتصالات خارج المنظمة:

م	بمن يتم الاتصال	التكرار	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				

١٢ - الآلات والأدوات المستخدمة:

ما الأجهزة والآلات أو الأدوات التي تستخدمها؟ ونسبة استخدامها؟

....

....

....

....

١٣ - متطلبات وظروف أداء العمل:

المجهودات الذهنية:

(المجهود الذهنـــي غير العادي الذي يبذله الموظف لأداء عمله)، معدل تكراره، وكم يستغرق من الوقت؟

....

....

....

المجهودات البدنية:

(المجهود البدني غير العادي الذي يبذله الموظف لأداء عمله: وقوف، مشـــي، حمل أشياء ثقيلة)،

معدل تكراره، وكم يستغرق من الوقت؟

....

....

....

البيئة المادية للعمل:

مـــدى توفر بيئـــة مادية مناســـبة للعمل: (التهويـــة، الحرارة، البـــرودة، الرطوبة، وغيرها)

....

....

....

المخاطر والأمراض المهنية:

ما المخاطر والأمراض المهنية التي قد تترتب على أداء العمل؟ وما نسبة حدوثها؟

....

....

....

إجراءات الوقاية والسلامة:

هـــل إجراءات الســـلامة المطبقة كافية؟ وهـــل هناك إجـــراءات إضافية يفترض اتخاذها؟

....

....

....

١٤ - المؤهلات العلمية والخبرات العملية:

المؤهلات العلمية لدى شاغل الوظيفة؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

الحد الأدنى من المؤهلات العلمية المطلوبة لأداء العمل؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

الخبرات العملية لدى شاغل الوظيفة؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

الحد الأدنى من الخبرات المطلوبة لأداء العمل؟

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

المعارف التي تحتاجها:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

القدرات (بدنية - ذهنية):

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

المهارات:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

١٥ - ملاحظات وإقرار الموظف:

ملاحظات الموظف:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

اسم الموظف: ....

توقيعه: .... التاريخ: ....../....../.......١٤هـ.

١٦ - ملاحظات وإقرار الرئيس المباشر:

ملاحظات الرئيس المباشر:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

اسم الرئيس المباشر: ....

توقيعه: .... التاريخ: ....../....../.......١٤هـ.

د - سجلات الأداء:

في بعض الوظائف يحتفظ شاغل الوظيفة بسجل في شكل مجلد ورقي أو ملف إلكتروني، يسجل فيه بشكل يومي الأنشطة والأعمال التي ينجزها مفصلة ووفقاً لتسلسلها الزمني. وتحدد بداية ونهاية كل نشاط وما يستخدمه من أجهزة وأدوات ووسائل لإنجاز العمل، وما يتطلبه ذلك من اتصالات وغيرها.

مزاياها:

- توفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة.
- توفر درجة عالية من الدقة عند استخدامها في الوظائف المتكررة، التي تعتمد بدرجة أكبر على القدرة البدنية.

عيوبها:

- مبالغة شاغل الوظيفة في الوصف لإبراز بعض الأنشطة التي يرغب في إبرازها، وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغب في إخفائها.

ولحل هذه المشكلة يتم مراجعة البيانات التي سجلها الموظف مع رئيسه المباشر.

أي طرق جمع المعلومات أفضل:

ليس هناك طريقة أفضل في جميع الأحوال، ولكن يختار في كل حالة الطريقة الأكثر ملاءمة. ويمكن الجمع بين أكثر من طريقة متى ما كان ذلك مناسباً، مثل

الجمع بين الاستبانات والمقابلات الشخصية في حالة الوظائف الإدارية. وفيما يتعلق بالملاحظة المباشرة فهي تناسب الوظائف الحرفية أكثر من غيرها من الطرق. وفي الوظائف القيادية نجد المقابلة الشخصية هي الأفضل. وللتعرف على خصائص طرق جمع المعلومات نعرض الجدول التالي، رقم (١):

جدول رقم (١)

المفاضلة بين طرق جمع المعلومات

م	المعيار	الملاحظة المباشرة	المقابلات الشخصية	الاستبانات	سجلات اليومية
١	المشروعات المتوسطة والكبيرة الحجم				
٢	محدودية الميزانية المخصصة للمشروع				
٣	محدودية الزمن المخصص للمشروع				
٤	الأعمال الذهنية أو الفكرية				
٥	الأعمال الحرفية أو الفنية				
٦	يغطي مساحة جغرافية واسعة				
٧	عدم توافر المتخصصين للقيام بجمع المعلومات				
٨	عدم انتشار التعليم				
٩	حداثة المنظمة				
١٠	سرعة الحصول على المعلومة				
١١	سهولة التطبيق				
١٢	سهولة التأكد من صحة المعلومات				
١٣	إمكانية الحصول على معلومات إضافية				
١٤	درجة الثقة في المعلومات				
١٥	شمولية المعلومات				

الخطوة الثامنة: الاختبارات الأولية:

هــذه المرحلة هامــة جداً وهي تهــدف إلى تجريــة طريقة جمــع المعلومات التي تقرر اســتخدامها قبــل البدء الفعلي في عملية جمع المعلومــات، لاختبار مصداقيتها واعتماديتها حتى يمكن الاطمئنان إلى ســلامة نتائجها. ويتم في هذه الخطوة اختيار عينة من شاغلي الوظائف وعمل مقابلة شخصية معهم أو توزيع استبانات عليهم (وفقاً

للطريقة المقررة) ودراسة نتائج تلك التجربة ورصد المشكلات وتدوين الملاحظات التي يدلي بها شاغلو ومحللو الوظائف، لإدخال ما يلزم من تعديلات عليها قبل الشروع في تنفيذ عملية جمع المعلومات بشكل رسمي.

الخطوة التاسعة: القيام بجمع المعلومات:

المعلومات الدقيقة الشـاملة هي العدة الحقيقية والضمانة لسـلامة ما يبنى عليها من خطط وقرارات وعمليات، سـواء كان ذلك في مجال الوظائف وشؤونها - وهو ما نحن بصدده - أو غيرها من الأمور حيث المعلومات منطلقاً أساسياً لها، ولا سيما في العصـر الحاضر - عصر المعلومات. ففي مجـال الوظائف للمعلومات أهمية خاصة وكبيـرة جداً نظـراً لما يبنى عليها من قرارات في كافة شـؤون الموارد البشـرية وفي مقدمتها الرواتب والأجور.

وعملية جمع المعلومات عملية مكلفة مادياً وبشـرياً وزمانياً، ولاسيما إذا كان عدد الوظائـف التي يراد جمع معلومـات عنها كبيراً ومتنوعاً. فالعدد الكبير يعني الحاجة إلى اعتمادات مالية كبيرة للصرف على المشـاركين وعلى الأجهزة والوسائل والأدوات والنماذج المسـتخدمة وما قد يتطلبه المشـروع من زيارات إذا كان للمنظمة فروع في الداخل والخارج من أجل رصد وتسـجيل المعلومـات في مكان العمل. يضاف إلى ما سـبق زيادة التكلفة إذا كانت عملية جمع المعلومات تنطلق من الصفر، أي لا يوجد أي معلومات مسبقة.

أما الكلفة الزمانية فهي الوقت المسـتغرق في عملية جمع المعلومات، وذلك يتوقف علـى مهارة فريـق العمل وعدد أعضائه، وحجم وتنوع الوظائـف وتوزعها الجغرافي، والطريقة أو الطرق المختارة لجمع المعلومات.

الخطوة العاشرة: تنظيم المعلومات وتوثيقها:

يعمل الفريق على اسـتكمال جميع المعلومات المخطط لها حرصاً على دقة النتائج، ضمـن الوقت المخصص لهـذه المرحلة حتى لا يؤثر ذلك فـي الوقت المخصص لبقية المراحـل. فإذا لم يتمكن الفريق من الحصـول على جميع المعلومات لظروف لا يمكن التحكم فيها فإنه يقرر مدى كفاية ما تحصل عليه، فإذا كانت نسـبة الفاقد بسـيطة مثلاً ١٥٪، أمكن للفريق استكمال المشروع.

تتم الدراسة الفاحصة المتأنية لما تم جمعه من معلومات للتأكد من عدم وجود نقص أو غموض أو أخطاء أو مبالغة. وفي أي من هذه الحالات يتم الاتصال بشاغل الوظيفة أو رئيسه المباشر لاستكمال تلك المعلومات أو تصحيحها.

تفرغ البيانات بعدها في نماذج معدة لهذا الغرض، يطلق عليها نماذج تحليل الوظائف. في هذه النماذج يعاد تسجيل المعلومات (الواردة في الاستبانات أو المقابلات الشخصية أو سجلات الملاحظة)، بطريقة وصياغة وأسلوب موحد تسهيلاً للمقارنة. وفي حالة وجود عدة وظائف متشابهة جمع عنها معلومات يعبأ عنها نموذج واحد فقط يعبر عنها جميعاً. مثال: لو أنه تم جمع معلومات عن خمس وظائف بمسمى محاسب الدرجة نفسها، فإنه يعبأ عنها نموذج واحد يمثلها (نموذج تحليل وظيفة محاسب).

هذه النماذج تُعد الوثيقة الرسمية لما تم جمعه من معلومات، وهي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وبناء عليها يتم إعداد بطاقتي توصيف الوظائف، توصيف متطلبات شغل الوظائف.

الخطوة الحادية عشرة: تحليل المعلومات:

بعد أن اكتملت مرحلة جمع المعلومات وتم تنظيم وتوثيق تلك المعلومات في شكل نماذج معدة لهذا الغرض. تبدأ الخطوة التالية: تحليل المعلومات، وهي الدراسة المتأنية الشاملة لتلك المعلومات من خلال ما يسمى بعوامل التحليل.

فالتحليل يتناول تفتيت الوظيفة إلى عناصرها المكونة لها ودراسة وتحليل كل عنصر من هذه العناصر على حدة للوقوف على مدى تأثيره بمفرده على مستوى صعوبة الوظيفة ومسؤولياتها ثم تأثير العناصر مجتمعة على مستوى صعوبة ومسؤولية الوظيفة بأكملها[٧].

ويجب ملاحظة أن هذه العوامل تختلف من وظيفة لأخرى، لذا تختار العوامل الأكثر ملاءمة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف، فعلى سبيل المثال: عامل «الإشراف على الآخرين» يناسب مجموعة الوظائف الإشرافية، ولكنه لا يناسب وظائف أخرى مثل وظيفة مدخل بيانات. كما أن عامل: «القدرة على توصيل المعلومات والتأثير في الناس»، عنصر أساسي بالنسبة لوظائف: الدعاة، المدرسين، ولكنها عديمة الفائدة لوظائف مثل: سائق، فني كهرباء، أخصائي موارد بشرية. وعلى الرغم من هذه التباينات بين عوامل التحليل من حيث مدى ملاءمتها للوظائف موضوع الدراسة، فإنه يتم دراسة تلك الوظائف واختيار العوامل المشتركة فيما بينها.

وفيما يلي نعرض بإيجاز أهم عوامل تحليل الوظائف:

١ - واجبات الوظيفة:

تحت هذا العامل تحدد الواجبات الرئيسية المتكررة، والواجبات الدورية، والواجبات الموسمية، والواجبات الطارئة. ويحدد معدل تكرار كل من هذه الواجبات.

تكشف دراسة الواجبات عن أهمية الوظيفة ومستواها التنظيمي وتبعيتها التخصصية. ومن ثم إمكانية تحديد شروط شغلها.

٢ - الإشراف على الغير:

يبرز هذا العامل مهمة إشراف الوظيفة على الغير، حيث مستوى الإشراف وأهميته يتحدد بناء على: عدد ومستوى الوحدات الإدارية التي تشرف عليها الوظيفة. فمدير إدارة الموارد البشرية يشرف على إدارته فقط، في حين يشرف نائب المدير العام مثلاً على عدد من الإدارات العامة والإدارات التنفيذية، وهذا يبرز الفرق في مستوى الإشراف بين النائب ومدير إدارة الموارد البشرية. كما أن عدد الموظفين ومستوى تأهيلهم يحدد مستوى الإشراف وأهميته، فالمدير الذي يشرف على عدد من المهنيين، يختلف مستوى وأهمية الدور الإشرافي المسند إليه عن مدير الإدارة الهندسية الذي يشرف على مجموعة من المهندسين.

إضافة إلى ما سبق، يتحدد مستوى وأهمية الإشراف بناء على نوعيته: فني، إداري، أو كليهما، وكذا مراحل الإشراف: هل هو في بداية العمل، في نهايته، في جميع المراحل؟ وأخيراً، ما الهدف من عملية الإشراف: هل هو إعطاء تعليمات وتوجيهات، تدقيق ومراجعة، اعتماد؟

إن التحديد الدقيق لجوانب الإشراف المختلفة التي تمارسها الوظيفة على الغير، يساعد بدرجة كبيرة في تحديد مستوى وأهمية الوظيفة في هذا الجانب.

٣ - الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

ينطبق على هذا العامل ما ينطبق على العامل السابق (الإشراف الذي تمارسه الوظيفة على الغير)، ولكن من موقع المرؤوس وليس الرئيس.

٤ - المسؤوليات:

هناك قاعدة هامة في مجال الإدارة وهي ان الصلاحيات تفوض ولكن المسؤوليات لا تفوض. فشـغل الموظف لوظيفـة معينة يعنى التزامه القيـام بواجباتها ويكون في الوقت نفسه مسؤولاً عن نتائج تلك الأعمال، أي أنه يحاسب على الأخطاء أو التقصير أو التجـاوزات التي قد تحدث بسـبب قيامه بعمله. فلـو أن موظفاً لديه عهدة مالية وفقد جزءاً منها فإنه يكون ملزماً بتعويض ذلك المبلغ الذي فقد. وعليه ينبغي تحديد مسؤوليات الوظفية والتي تشمل ولا تقتصر على:

- مسؤوليات إشرافية (اتخاذ قرارات، تقديم مقترحات أو توصيات).
- مسؤوليات مالية: (أموال، أوراق ذات قيمة).
- مسـؤوليات إدارية: (مراجعة وتدقيق أعمال الآخرين، التأكد من سلامة الإجراءات واستكمال جميع المتطلبات).
- مسؤوليات عن: أجهزة، معدات، أدوات، قطع غيار، أدوات مكتبية.
- مسؤوليات أمنية: أمن أفراد، منشآت.
- مسؤولية التنسيق بين أعمال الآخرين.
- مسؤولية عن التخطيط ووضع السياسات.

وعند الحديث عن المسـؤولية، فإنه ينبغي الانتباه إلى أن مستوى المسؤولية يختلف من وظيفة لأخرى حتى في النوع الواحد، فالمسؤولية عن أموال تصل قيمتها إلى مليون ريال تختلف عن المسـؤولية عن مبالغ لا تزيد عن خمسـين ألف ريال. وكذلك الحال، فالمسـؤول عن التخطيط لإدارة تنفيذية يختلف مستوى مسؤوليته عمن يخطط لوكالة وزارة مثلاً.

مما سـبق، تمكن معرفة مسـؤوليات الوظيفة من تحديد أهميتها في هذا الجانب مما يسـاعد في مرحلة تالية على تحديد الأجر المسـتحق وما إذا كانت تسـتحق أن يصـرف لهـا بدل مثل: (بدل مباشـرة أموال عامة، بدل طبيعة عمـل، بدل ندرة، أو غيرها). على أنه في كل أنواع المسؤوليات، يجب تحديد حجم ودرجة المسؤولية.

٥ - القرارات والتوصيات:

يبحث هذا العامل في القرارات والتوصيات التي يتخذها شاغل الوظيفة (إذا كان له صلاحية ذلك)، من حيث نوعيتها ومستواها ونطاقها ومجال تأثيرها، وذلك فيما يلي:

- هل هي قرارات عمل روتينية متكررة أم قرارات ذات مستوى عال؟
- ما الذي يترتب عليها من مسؤوليات والتزامات؟
- ما مستواها التنظيمي؟ (على مستوى الوحدة الإدارية، أم على مستوى المنظمة بأكملها).

إن نوعية القرار ومستواه ومجال تأثيره، يحدد أهمية الوظيفة ومستواها مقارنة بغيرها.

بالنسبة للتوصيات، ينطبق عليها ما ينطبق على القرارات.

٦ - الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة:

يحلل هذا العامل:

- مستوى الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة، داخل الوحدة الإدارية التي يعمل بها، داخل المنظمة، خارج المنظمة (محلية - دولية).
- مستوى الاتصالات: إدارة عليا، إدارة متوسطة، إدارة دنيا.
- الهدف من الاتصالات: إعطاء معلومات، الحصول على معلومات، التنسيق لعقد اجتماعات،...
- نوعية الاتصال: شفهي، كتابي.
- وسيلة الاتصال: المناولة اليدوية، البريد العادي، البريد الإلكتروني.

بناء على هذه المعلومات تتحدد أهمية الوظيفة وفقاً لهذا العامل، فإذا كانت الاتصالات تلعب الدور الأكبر في مهام الوظيفة، فهو مؤشر قوي على نوعية المؤهلات المفترض توافرها في شاغلها.

٧ - المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة:

يشمل هذا العامل:

المؤهلات العلمية:

أهم عناصر إشغال الوظيفة، ويعني بوضع الحد الأدنى من المؤهل العلمي ممثلاً في الشهادات الدراسية. وتحدد هذه المؤهلات بناء على واجبات الوظيفة ومسؤولياتها، درجة صعوبة العمل وتعقده، ظروف وبيئة العمل، طبيعة ونوع العمل. وهذه العملية

تقوم بهـا لجان متخصصة تراعـي الموازنة بين المجموعات النوعيـة للوظائف وعدد سنوات الدراسة.

وبصفة عامـة، فالوظائـف التخصصية مثل الطـب، الهندسـة، وغيرها تتطلب حصول شاغل الوظيفة على الجامعية المتخصصة كحد أدنى. وفي الوظائف الحرفية والخدمية يكتفى بمؤهل تعليمي بسيط أو دون مؤهل في بعض المهن، فالخبرة هنا هي العنصر الأهم.

مـن جانب آخر، يعكس المؤهل مسـتوى الوظيفة، فـالإدارة العليا تتطلب مؤهلات عالية مثل الماجستير والدكتوراه. وفي الإدارة المتوسطة الجامعية وما يماثلها (الثانوية العامة مثلاً + عدد من سنوات الخبرة). أما في الإدارة الدنيا تكون الخبرة في المقام الأول.

الخبرات العملية:

وهي عدد السـنوات التي مارس فيها شـاغل الوظيفة العمل، ويشـار إليها أيضاً بالأقدمية. وفي شـروط شـغل الوظيفة يشترط في العادة الخبرة والمؤهل.. فالمؤهل العلمي يشـير إلى الجانب النظري والذي يشـمل المعارف، في حين تشير الخبرة إلى الجانب العملي وكلاهما يكمل الآخر، فيشترط مثلاً لشغل وظيفة معلم مثلاً بكالوريوس + أربع سنوات خبرة في المجال نفسه.

التدريب:

يشـير إلى نوعيـة التدريب المطلوب للوظيفة، سـواء كان تدريباً مباشـراً أم غير مباشر.

السمات الخاصة:

الصفات الشـخصية التي يتمتع بها شاغل الوظيفة، وتكون متطلباً لشغل الوظيفة مثل: اليقظة والقوة البدنية وسلامة الحواس وغيرها.

٨ - ظروف العمل ومخاطره:

يرصد هذا العامل الظروف التي يؤدي فيها العامل عمله ومدى مناسبتها وتأثيرها على مستوى أدائه، مثل الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الضوضاء، وغيرها. أما مخاطر العمل التي قد توجد فهي التي يتعرض لها شاغل الوظيفة نتيجة أدائه لعمله،

مثل وظائف: العاملين في المحاجر الصحية، الضغط العالي، مجال الأوبئة، الأسلحة، المواد الكيماوية، الأشعة، المختبرات الجرثومية، وغيرها.

الخطوة الثانية عشرة: رصد وتثبيت النتائج:

تشمل هذه الخطوة:

- تسـجيل وتوثيق نتائج تحليل المعلومات في سـجلات معدة لهذا الغرض والاحتفاظ بنسخة إلكترونية منها.
- تقييم نتائج التجربة ورصد أهم الملاحظات للاستفادة منها مستقبلاً.

الخطوة الثالثة عشرة: رفع النتائج للإدارة العليا لاعتمادها:

هذه الخطوة نهاية المطاف لعملية تحليل الوظائف، حيث تتكامل المعلومات والنتائج وترفع للإدارة العليا كمشـروع متكامل لمناقشـتها واعتمادها، وعندئذ تصبح سـارية المفعول من تاريخ الاعتماد.

خامساً - توصيف الوظائف:

ماهية توصيف الوظائف وأهميته:

يعنى توصيف الوظائف، الإحاطة الشاملة - عن طريق الدراسة والملاحظة والتحليل والتسجيل - بمكونات وعناصر الوظيفة وأبعادها الرئيسية من الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل المحيطة بها، فضلاً عن الشـروط اللازم توافرها لشـغلها والتي تتعلق بالمؤهل العلمي والخبرة العملية والتدريـب والمهارات الذهنية والقدرات البدنية وغير ذلك من شروط تحتمها طبيعة العمل وظروفه ومسؤولياته[٨].

يرى تشـاترجي أن الوصـف الوظيفي عبارة عن وثيقة مكتوبـة لما هو مفترض أن يقوم به شـاغل الوظيفة، وكيف يقوم به ولماذا يقوم بـه؟ ومعظم الأوصاف الوظيفية تتضمن ثلاثة أنواع من المعلومات: هوية الوظيفة، تعريف مختصر بالوظيفة، واجباتها ومسؤولياتها وظروف العمل[٩].

الشكل التالي، يوضح الثلاث الجوانب الرئيسة أعلاه:

ماذا؟	- تصف النشاطات الذهنية والبدنية للوظيفة.
كيف؟	- تصف الطــرق والإجراءات ومصادر المعلومات المستخدمة لتنفيذ مهام الوظيفة.
لماذا؟	- تصف أهداف العمل.

رغم التعريفات الكثيرة لوصف الوظائف التي تعج بها مراجع الموارد البشرية، فإنه لا يوجــد نموج موحد لكتابة وصف الوظيفة، إلا أن معظم الأوصاف الوظيفية تتمحور حول العناصر التالية:

- التعريف بالوظيفة.
- ملخص للوظيفة.
- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- سلطات شاغل الوظيفة.
- معايير الأداء.
- ظروف العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة[١٠].

وإجمالاً لما ســبق، فــإن توصيف الوظائف عملية تهدف إلــى إعداد بطاقة وصف وظيفي لكل وظيفة (أو فئة وظيفية). فما هي هذه البطاقة؟

بطاقة الوصف الوظيفي:

عبــارة عن وثيقة علــى درجة عالية من التنظيم في شــكلها ومحتواها وصياغتها، تكتــب بطريقة احترافية وفق نماذج (متقارب فــي معظم الأحيان)، تبرز أهم مكونات الوظيفــة مثل الواجبات، المســؤوليات، ظروف العمل، مطالب شــغلها. وتعد من أهم الوثائق على مســتوى المنظمة وتســتخدم على نطاق واســع في جميع عمليات الموارد البشــرية مثل الاستقطاب، الاختيار، التدريب، الترقيات، تقييم الوظائف، تقويم الأداء الوظيفي.

عملية توصيف الوظائف، ليست حدثاً استثنائياً في حياة المنظمات لا يتكرر، بل إن الحاجة إليها تظل قائمة طوال حياة المنظمة ولاسيما في الحالات التالية:

- إعادة التنظيم.
- التغيرات التكنولوجية.
- تغيير منهجية أو مدخل التوصيف.
- نتائج التحليل.
- تغيير في تصميم الوظائف.
- وظائف جديدة[11].

أهمية الوصف الوظيفي:

«تبرز أهمية الوصف الوظيفي وسيلة أساسية تخدم معظم الإجراءات المتعلقة بشوؤن الموظفين، ابتداء من إنشاء الوظيفة ومروراً بإجراءات التوظيف وانتهاء بتحديد برامج التدريب وتقييم الأداء، إلخ»[12]. وتزداد هذه الأهمية عند وضع معايير القياس، فتحديد معدلات الأداء الخاصة بكل وظيفة يتطلب وجود وصف دقيق لواجباتها ومسؤوليتها.

كتابة الوصف الوظيفي:

أمور يجب مراعاتها عند كتابة الوصف الوظيفي:

- يجب أن تستند كتابة الوصف الوظيفي إلى الحقائق وليس الانطباعات الشخصية.
- التأكيد على المصداقية والدقة في الكتابة بدءاً من اختيار الكلمات والعبارات الدقيقة إلى جودة التعبير والموضوعية.
- الإيجاز: كتابة الوصف بأقل قدر ممكن من العبارات دون الإخلال بالمحتوى.
- البساطة: أن تكون لغة الكتابة بسيطة مفهومة، أي يفهمها الشخص العادي.
- الوضوح: ألا تحتمل أكثر من معنى.
- التسلسل: كتابة الأفكار بشكل منطقي ينتقل فيها من فكرة إلى التي تليها في شكل منظم يعكس تسلسل العلميات أو الأحداث أو الأفكار.
- الدقة: الكتابة بلغة احترافية مبنية على الفهم الدقيق للموضوع مما يعني وضوح الرؤية ومن ثم التعبير بأفضل طريقة.

- تجنب التكرار.
- استخدام الوصف الكمي كلما أمكن ذلك مثل: يقوم بالواجب الفلاني كل يوم / أسبوع / شهر.
- كل مجموعة من الوظائف تتماثل في واجباتها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل يعمل لها وصف واحد على اعتبار أنها تمثل فئة وظيفية. مثلاً[٢٠] محاسب مبتدئ يعمل لهم بطاقة وصف وظيفية واحدة.

أقسام بطاقة الوصف الوظيفي:

أ- البيانات الأساسية:

يشتمل هذا القسم على البيانات التالية:

- مسمى الوظيفة:

ويراعى فيه ما يلي:

- أن يكون مختصراً ومعبراً عن طبيعة العمل: مدرس، محاسب، مسجل بيانات، محلل نظم، أمين مستودع.
- أن يعكس واجبات ومسئوليات الوظيفة الفعلية.
- أن يعكس بقدر الإمكان مستواها الوظيفي: مدرس أول، مدرس ثاني، وهكذا.
- ألا يعكس أهمية للوظيفة أكبر مما هي عليه في الواقع.
- أن يماثل قدر الإمكان المسميات القائمة في الصناعة ذاتها حتى يسهل المقارنة في مجال الرواتب وغيرها.
- يمكن استخدام الاسم نفسه للدلالة على وظيفة ضمن نفس مجموعة الفئات: مثلاً في مجموعة فئات المحاسبة: محاسب درجة رابعة، محاسب درجة خامسة، وهكذا.

- المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية: قسم / إدارة / إدارة عامة.
- المجموعة الوظيفية التي تنتمي لها: مجموعة الوظائف الإدارية، الهندسية، الطبية، القانونية.
- الرمز الوظيفي أو التصنيفي إن وجد.
- الارتباط التنظيمي: مسمى الوحدة الإدارية التي ترتبط بها الوظيفة.

- الموقع الجغرافي: إذا كان للمنظمة فروع في مناطق جغرافية مختلفة.
- تاريخ إعداد الوصف.

ب - وصف عام مختصر للوظيفة:

التعريف بالوظيفة بشكل مختصر لا يتجاوز عدة أسطر يبرز أهم الجوانب التي تميزها مثل طبيعة العمل والواجبات والمسئوليات. ويستخدم الوصف المختصر عند الإعلان عن الوظيفة لشغلها، لذا يجب أن يكتب باحترافية عالية.

مثال على الوصف المختصر لوظيفة مدير الموارد البشرية:

(تطوير وتنظيم وتخطيط القوى العاملة والإشراف على برامج تأهيل ورفع كفاءة العاملين ورعاية حقوقهم والتأكد من حسن سير العمل في الإدارة).

ج - الواجبات والمسؤوليات:

الجانب الأهم في كتابة الوصف الوظيفي، ويكتب وفقاً لما يلي:

- الموضوعية في كتابة المهام دون مبالغة أو اختصار مخل.
- استخدام لغة مبسطة يفهمها غير المتخصصين، مع البعد ما أمكن عن استخدام المصطلحات الفنية المتخصصة.
- الدقة وتجنب الكلمات التي قد تحتمل أكثر من تفسير.
- يبدأ بالفعل المضارع في وصف كل مهمة، مثل: يكتب، يسجل، ينسخ، يصرف، يحفظ، يسترجع، يخطط، ينسق، يشرف، يراقب.
- تكتب كل مهمة في فقرة مستقلة ومختصرة قدر الإمكان.

كيف تكتب الواجبات:

هناك عدة طرق لكتابة الوصف الوظيفي، منها:

- كتابة الواجبات مرتبة تنازلياً من الأهم إلى المهم وتحديد نسبة كل واجب مقارنة بغيره من الواجبات[١٣].
- كتابة الواجبات مرتبة حسب أولوية إنجازها وتحديد نسبة كل واجب مقارنة بغيره من الواجبات.

كتابة الواجبات وفقاً لأهميتها:

في البداية يعمل قائمة جانبية بجميع واجبات الوظيفة، ثم تدمج الواجبات المتشابهة بعضهـا مع بعـض لاختصار قائمة الواجبات بقدر الإمـكان. ويكتفى بذكر الواجبات المتكـررة، أما العرضية أو الموسـمية أو قليلة التكرار فلا تذكـر. وقد يكتب بدلاً من ذلك واجبات متنوعة، بعد ذلك، تكتب الواجبات المحددة بشكل متسلسل من الأهم إلى الأقل أهمية، بحيث يكتب الواجب الذي يسـتغرق وقتاً أطول مقارنة بغيره أولاً ويكتب مقابله النسـبة من الوقت التي يسـتغرقها إنجازه. يكتب بعد ذلك الواجب التالي له وبالطريقة نفسـها، وهكذا مع بقية الواجبات. ويجب ملاحظة ألا يزيد إجمالي نسبة الوقت المستغرق لإنجاز جميع الواجبات عن ١٠٠٪.

مثال: واجبات سكرتير تنفيذي:

م	الواجب	النسبة
١	الرد على الاتصالات الهاتفية	١٥٪
٢	النسخ	١٥٪
٣	التنسيق للاجتماعات	١٠٪
٤	حفظ الملفات واسترجاعها	١٠٪
٥	التعامل مع البريد اليومي للإدارة - الصادر والوارد	١٠٪
٦	استقبال زوار ومراجعي الإدارة وتنظيم استقبال المدير لهم	١٠٪
٧	متابعة أعمال الإدارة	١٠٪
٨	تأمين مستلزمات الإدارة من الجهة ذات العلاقة	١٠٪
٩	واجبات متنوعة في مجال العمل	١٠٪

ملاحظة هامة:

- الواجبـات الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي لا تعـد كل الواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، ولكنها تعبر فقط عن الواجبات الرئيسية الأكثر تكراراً والتي تأخذ معظـم الوقت لأدائها، ومن ثم فلا يمكن لشـاغل الوظيفـة الاعتذارعن القيام بأي واجبـات أخرى يكلف بها اسـتناداً إلى أنها لا تدخل ضمـن الواجبات المحددة في بطاقـة الوصف الوظيفي. ولذا يضاف في بعض الأحيان في نهاية قائمة الواجبات عبارة «أو ما يكلف به في مجال عمله».
- «يجب التمييز بين الاختصاصات والواجبات، فالاختصاصات تحدد الأهداف العامة

للوظيفة، أما الواجبات فهي العمليات الإجرائية التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف. والمطلوب هنا في هذا الجزء ذكر الواجبات وليس الاختصاصات»[١٤].

د - متطلبات شغل الوظيفة:

يشـــار إليها أيضاً بـ مواصفات شـــاغل الوظيفة Job Specifacation. ويسجل في هذا القســـم الحد الأدنى من مطالب التأهيل التي يلزم توافرها لدى شـــاغل الوظيفة لكي يتمكن من أداء واجباتها وتحمل مسؤولياتها، ويشمل ذلك المؤهل العلمي، الخبرة، التدريب، المعارف، القدرة، المهارة، السمات الشخصية.

استخدامات توصيف الوظائف:

شكل رقم (١٧)

استخدامات توصيف الوظائف						
تصنيف الوظائف	تقييم الوظائف	الرواتب والتعويضات	تصميم وإعادة تصميم الوظائف	تخطيط الموارد البشرية	الاستقطاب	الاختيار
الاختبارات الوظيفية	المقابلات الوظيفية	تقويم الأداء الوظيفي	التدريب	تخطيط المسار الوظيفي	الترقيات	الصحة والسلامة

١ - تصنيف الوظائف:

تعرف وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية التصنيف بأنه:

«تلك العملية التي يتم بمقتضاها إلحاق الوظيفة المفردة بالفئة المناســبة بالمجموعة النوعية المناســبة فأخيراً بالمجموعة العامة المناسبة، وهذه العملية تكون نتيجة تجميع الوظائــف في مجموعات عامــة، ومجموعات نوعية، فمجموعات فئات، أو سلاســل فئات، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسئولية.

هذا التعريف وغيره لعملية تصنيف الوظائف يبرز العلاقة التي تربط بين تصنيف الوظائــف وتوصيف الوظائف، فإنشــاء المجموعات العامة والنوعيــة والفئات والفئة يتطلب توفر معلومات موثقة يوفرها توصيف الوظائف.

وبناء على توصيف الوظائف قسمت وظائف الخدمة المدنية إلى عشر مجموعات عامة بناء على طبيعة العمل.

مثال: مجموعة فئات وظائف شؤون الموظفين، تتكون من الفئات التالية مرتبة تصاعدياً: كاتب شؤون الموظفين، مدقق شؤون الموظفين، أخصائي شؤون الموظفين، باحث شؤون الموظفين.

٢ - تقييم الوظائف:

يعنى بتحديد أهمية كل وظيفة (أو فئة وظيفية) مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة، فهي عملية تسعى إلى وضع جميع وظائف المنظمة في مدرج رأسي يبدأ بأقل الوظائف من حيث صعوبة العمل ومسؤولوياته إلى أعلاها، وذلك تمهيداً لتحديد أجور تلك الوظائف في مرحلة لاحقة. هذا الترتيب ضرورة لتحقيق العدالة الداخلية بين الوظائف. وغني عن القول أهمية بطاقة الوصف الوظيفي في هذه العملية.

٣ - الرواتب والتعويضات:

تبلغ أهمية المعلومات التي يقدمها توصيف الوظائف ذروتها عند الحديث عن الرواتب والتعويضات، حيث حساسية ودقة هذا الموضوع، فمن خلال تلك المعلومات يتم تقييم الوظائف بإحدى طرق التقييم المعروفة. وبناء على نتائج تقييم الوظائف إضافة إلى نتائج مسوحات الأجور في سوق العمل وبعض العوامل التي تأخذها المنظمة في الاعتبار، يتم وضع هيكل الأجور، الذي يعد من أهم دعائم استقرار ونمو المنظمات.

وكذلك الحال عند تصميم برامج الحوافز، يستند في تحديد نوعية الحافز ولمن يمنح ومقداره إلى ما يوفره توصيف الوظائف من معلومات.

٤ - تصميم أو اعادة تصميم الوظائف:

في إطار سعي المنظمات عموماً إلى تحقيق الإنجازات واستمرار التميز، تخضع كافة مدخلات العملية الإنتاجية - موظفون، وظائف، آلات، مواد خام، أساليب وطرق عمل - إلى عمليات التحسين والتطوير المستمر لدعم مواطن القوة والتغلب على أوجه القصور ومواطن الضعف، ولمسايرة التغيرات التي قد تؤثر في أي من هذه المدخلات. ففي حالة الوظائف على سبيل المثال لا الحصر، يترتب على استحداث نشاطات جديدة تصميم وظائف جديدة. كما أن الوظائف القائمة قد يعاد تصميم البعض منها

لمسـايرة ما قد يطرأ على المنظمة من تغيرات. وإجمالاً فإن عمليات التصميم وإعادة التصميم تستهدف تحقيق الأغراض التالية:

- تحسين مستويات أداء العاملين.
- تحسين جودة المنتج.
- تقليل الأخطاء في العمل.
- تحسين مستوى السلامة المهنية.
- ترشيد استهلاك المواد الخام.
- تحسين طرق واساليب العمل.
- اختصار العمليات المتكررة.
- إعادة تنظيم جهود العاملين.

وغنـي عن الذكـر، أنه لا يمكن لأي عمليات تصميم أو إعـادة تصميم أن تتم دون توافـر المعلومـات الكافية عن الوظيفة أو الوظائف المسـتهدفة، وهو ما تقدمه عملية توصيف الوظائف.

٥ ـ تخطيط القوى العاملة:

يقوم تخطيط القوى العاملة على التنبؤ بحاجة المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً ومسـتوى ثم العمل على توفيرها في الوقت المناسـب، معتمداً في ذلك على ما يوفره توصيـف الوظائف من معلومات عـن الوظائف، وما يوفره تحليـل القوى العاملة عن الحالة الراهنة للقوى العاملة من حيث توزعها، مؤهلاتها، خبراتها، إلى آخره.

٦ ـ الاستقطاب:

بعد أن يحـدد من خلال تخطيط القوى العاملة إعداد ونوعيات الوظائف المطلوبة ووقـت الحاجة إليها، تبدأ عملية الاسـتقطاب وفيها يتم الإعـلان عن تلك الوظائف بالطريقة المناسـبة ويحدد في الإعلان الشروط الواجب توافرها فيمن يتقدم لأي من تلك الوظائف. كما أن الإعلان يتضمن إضافة إلى الشروط الامتيازات التي سيحصل عليها شاغل الوظيفة في حالة قبوله. وفي هذا الإطار تبرز أهمية توصيف الوظائف بما يوفره من معلومات عن ظروف العمل وطبيعته، والمميزات المادية والمعنوية وغيرها من التفاصيل التي يبحث عنها المتقدم لشغل الوظيفة.

ولأهميـــة الإعلان في عملية الاســـتقطاب، تجدر الإشـــارة إلى أهميـــة الدقة في صياغته وما يحويه من معلومات. فالشـــروط التي يتضمنها سوف تنعكس على أعداد المتقدمين، فالتشـــدد في الشـــروط يعني أعداداً قليلة من المتقدمين ومن ثم محدودية الاختيـــار خاصة في الوظائـــف غير المتاحة بدرجة كبيـــرة، والعكس صحيح في حالة التســـاهل في وضع الشـــروط والتي تعني أعداداً كبيرة من المتقدمين ومن ثم تكاليف باهظة في عمليات الفرز والاختبارات والمقابلات.

٧ - اختيار القوى العاملة:

تعنى عملية الاختيار بالمفاضلة بين المتقدمين لاختيار أكثرهم ملاءمة لشغل الوظيفة وليس أعلاهم مؤهلات أو تدريب أو خبرات. ومن ثم وضع الرجل المناسب في المكان المناســـب. ومثال ذلك، عند المقارنة بين المتقدمين لشـــغل وظيفة ســـكرتير مثلاً، فإن اختيار شـــاب حديث التخرج لديه ثانوية عامة مثلاً مع خبرة ثلاث سنوات، أفضل من اختيار منافس آخر لديه الثانوية وخمسة وعشرون سنة. فالمعيار هنا أن هذه الوظيفة لا تتطلب كل تلك الخبرة الطويلة، وتحتاج إلى موظف نشـــيط ســـريع الحركة، يتقبل التعليمـــات والتوجيهات، ولديـــه طموحات الوصول إلى مســـتويات أعلى. وبالمقارنة، فإن المنافس الآخر لديه خمســـة وعشرون سنة يعني أن عمره تجاوز الأربعينات، وهو بلا شـــك لن يكون بمســـتوى المنافس الأول من حيث ســـرعة الحركة والطموح وتقبل التوجيهات، كما أن الراتب الذي سيدفع له سيكون أعلى مقابل ما لديه من خبرة، في حين أن المنظمة ليست مضطرة إلى دفع أجور عالية لمثل هذه الوظائف.

ولأن مـــن يقـــوم بعملية الاختيار قـــد يتأثر بعوامل غير الموضوعية مثل شـــخصية المتقدم أو أســـلوبه أو مظهره أو غير ذلك من العوامل، يفترض وضع معايير مســـبقة للاختيار مستمدة من المعلومات التي يوفرها توصيف الوظائف.

وقـــد أولت أنظمة الخدمـــة المدنية موضوع الاختيار أهمية كبيـــرة فنصت العديد من تلك الأنظمة على مبدأ الجدارة كعنصر أساســـي فـــي عملية الاختيار. ومن تلك الأنظمة، نظام الخدمة السعودي الصادر عام ١٣٩٧هـ، الذي ورد في المادة الأولى منه على: «الجدارة هي الأساس في شغل الوظيفة العامة».

بناء على ما ســـبق، وحتى تتم عملية الاختيار بما يحقـــق الهدف منها، يتم المقابلة بين متطلبات الوظيفة (الواجبات والمســـؤوليات ومطالب شـــغلها) المستمدة من بطاقة الوصـــف الوظيفي، ومواصفـــات المتقدم لشـــغل الوظيفة (التأهيـــل العلمي، الخبرة،

التدريب، السمات الشخصية) المستمدة من السيرة الذاتية، بما يمكن من اتخاذ القرار نحو صلاحية أو عدم صلاحية المتقدم. وللوصول إلى هذا الهدف، هناك عدد من المعايير يفترض الالتزام بها في عملية الاختيار، منها:

موضوعية الاختيار، أي عدم التحيز مع أو ضد المتقدم بسبب اللون أو الجنس أو غيرها من الجوانب التي ليس لها علاقة بكفاءة المتقدم.

إسناد عملية الاختيار إلى أشخاص من ذوي الخبرة والتخصص والمشهود لهم بالنزاهة.

وضع إجراءات ثابتة في عملية الاختيار والاعتماد على نماذج معدة مسبقاً يعامل الجميع بناء عليها تحقيقاً للحيادية والنزاهة في العملية والتقليل من تأثير التحيز الشخصي.

٨ - الاختبارات الوظيفية:

تستمد الاختبارات الوظيفية مادتها الأساسية من واجبات ومسؤوليات الوظيفة الواردة في بطاقة الوصف الوظيفي. والهدف منها الكشف عن قدرات ومعارف ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة. وحتى يتحقق ذلك الهدف، يفترض أن يتحقق في الاختبار الشروط التالية:

- أن يعكس الاختبار طبيعة عمل الوظيفة.
- أن يتمتع بالموثوقية (ثبات النتائج عند إعادة استخدامه وفقاً لنفس الشروط والظروف) والمصداقية (قدرة الاختبار على القياس بدقة ما يراد قياسه).
- أن يعكس المستوى المطلوب لشغل الوظيفة، فتصميم الاختبار لمتقدمين جدد لشغل وظيفة ما، يجب أن يختلف في مستواه عن الاختبار المخصص لمجموعة متنافسين ممن أمضوا فترة طويلة في الوظيفة. مثال ذلك اختبارات الترقية والتي يكون لدى المتنافسين عليها خبرة سابقة في طبيعة عمل الوظيفة، على عكس المتقدمين الجدد الذين قد لا يتوفر لهم سوى خبرات محدودة جداً.
- وبشكل إجمالي فإن الاختبار يجب أن يعكس مستوى المعارف والمهارات والقدرات لدى الفرد.

٩ - المقابلات الوظيفية:

وسـيلة هامة جداً في اختيار الأفراد، فهي تقوم على الالتقاء والتحدث مباشرة مع شـاغل الوظيفـة المحتمل والتعرف عليه عن قرب بما يمكن مـن تحديد قدرة المتقدم على أداء العمل ذهنياً وجسـدياً، ومدى دافعيته نحو العمل والاستمرار فيه، وإمكانية انسـجامه مع ثقافة المنظمة، وكذا توجهاتـه وأفكاره والذكاء العام، القدرات الخاصة، السـمات الشخصية، مدى ملاءمة امتيازات الوظيفة للمتقدم. ورغم أهمية المقابلات في عملية الاختيار، إلا أن هذه الأهمية تختلف حسب نوعيات الوظائف، ففي الوظائف القياديـة تكـون بالغة الأهمية ولا غنى عنها، وعلى عكس مـن ذلك عند الحديث عن الوظائف الخدمية أو الفنية.

ولنجـاح المقابلة، يتوجب أن يكون للوظيفة وصـف وظيفي دقيق وحديث يكون هو الأسـاس في تحديد أكثر المتقدمين ملاءمة بناء على نتيجة المقابلة، حتى لا يتأثر من يقوم بالمقابلة بشخصية المقابل أو لونه أو جنسيته أو مظهره وشكله العام.

١٠ - تقويم الأداء الوظيفي:

عملية تسـتهدف تقييـم أداء الفرد وسـلوكه وعلاقاته خلال فتـرة زمنية معينة. ولنجاح هذه العملية يحتاج أخصائيو الموارد البشـرية إلى ما يوفره توصيف الوظائف من معلومات تساعدهم في وضع معايير الأداء المناسبة لكل وظيفة، ومن ثم تقييم أداء الموظف بناء على تلك المعايير لقياس مستوى أدائه واستخدام تلك النتيجة لمجازاته أو تطوير أدائه.

١١ - التدريب:

التدريب عملية مسـتمرة متجددة تتزايد الحاجة إليها بتزايد الاعتماد على وسائل التقنية الحديثة، وما أحدثته من تغييرات جذرية في طرق وأساليب وإجراءات العمل، عـدا ذلـك بروز أنواع جديدة مـن الوظائف في مختلف المجـالات. إضافة إلى هذه الأسباب، فالتدريب وسيلة لتطوير أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم مما ينعكس في نهاية المطاف على مسـتوى الأرباح التي تحققها المنظمات. على ذلك، تهتم المنظمات بكافة أنواعها بموضوع التدريب وتنفق عليه ملايين الريالات سنوياً، لتطوير سلوك موظفيها وتوجهاتهم نحو العمل بما يؤدي إلى اسـتثمار قدراتهـم وطاقاتهم وإبداعاتهم لصالح العمل. أما بالنسـبة للموظفين فللتدريب أهمية خاصة فهو وسـيلة لتطوير سـلوكهم

ورفع مستوى أدائهم وإكسابهم مهارات جديدة ويبقيهم على صلة بآخر المستجدات في مجال التخصص.

وعليه يكمن دور مسـؤولي التدريب في وضع برامج التدريب المناسبة الفاعلة التي تصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. ويتم ذلك من خلال المقارنة بين الاحتياجات التدريبية للمتدربين (بناء على نتائج تقويم الأداء وتوصيات الرؤوساء المباشرين)، ومحتوى وأهداف البرنامج. وفيما يلي مثال لبعض أهداف التدريب:

- تطوير مهارات شاغلي الوظائف وتزويدهم بالمعلومات الأساسية لوظائفهم.
- تحسين إنتاجية الموظف كماً ونوعاً وتقليل الهدر.
- إكساب الموظف القدرة على القيام بأكثر من عمل أو مهمة.
- التدريب لشغل وظيفة تختلف عن الوظيفة الرئيسية.
- التدريب على أساليب أو أجهزة أو وسائل حديثة.
- تنمية العلاقات الجيدة بين الموظفين وزملائهم ورؤسائهم.
- تحسين إجراءات ونماذج العمل المستخدمة.
- مسايرة المستجدات في مجال التخصص.
- تعديل سلوك وعادات العمل.
- زيادة الولاء التنظيمي.

١٢ - تخطيط المسار الوظيفي:

تعمل المنظمات من خلال الأوصاف الوظيفية على تحديد المسارات الوظيفية في هيكلها الوظيفي، كما تبرز ذلك خطة تصنيف الوظائف.

١٣ - الترقيات:

يتم دراسة مؤهلات المرشحين للترقية ومواصفاتهم ومقابلة ذلك مع متطلبات شغل الوظيفة التي يتنافسون عليها، ويعتمد في ذلك على ما يوفره توصيف الوظائف من معلومات عن الوظائف المستهدفة، لاختيار أكثر المرشحين مناسبة للوظيفة.

١٤ - الصحة والسلامة:

يساعد توصيف الوظائف في تحديد ظروف العمل المناسبة ليعمل شاغل الوظيفة في بيئه عمل جيدة يتوافر فيها وسائل الصحة والسلامة.

نموذج وصف وظيفي:

الوصف الوظيفي لوظيفة مدير إدارة الموارد البشرية:

الوصف الوظيفي لوظيفة مدير الموارد البشرية

مسمى الوظيفة: مدير الموارد البشرية:	
ملخص الوظيفة:	تطبيق سياسات الشركة والإشراف على تحديث السياسات والإجراءات المعتمدة ومتابعة تطبيق المكافئات والجزاءات، ومساعدة رؤساء الأقسام على تطوير وتطبيق السياسات والإجراءات المتعلقة بهذه الإدارة.
المهام التفصيلية:	١- التخطيط لتأمين احتياجات المنظمة من القوى العاملة. ٢- اقتراح التوصيات لتطوير سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة. ٣- اقتراح التوصيات لتطوير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. ٤- الإشراف على عملية التوظيف في جميع مراحلها. ٥- المشاركة في وضع خطط تدريب العاملين. ٦- متابعة حضور وانصراف الموظفين. ٧- إصدار التعاميم والقرارات الخاصة بالعطل الرسمية والإجازات وغيرها. ٨- متابعة عمليات تقييم إداء الموظفين في مواعيدها واتخاذ الإجراءات المحددة حيالها. ٩- الإشراف على إعداد وصرف جميع مستحقات الموظفين. ١٠- الإشراف على تطبيق الإجراءات الخاصة باحتساب وحسم المبالغ المالية المستحقة على العاملين من جزاءات وتقاعد وغيرها. ١١- الإشراف على تسجيل التعديلات على كشوف الرواتب والأجور الشهرية، وعلى كل ما يترتب للموظفين أو عليهم من مستحقات جارية أو طارئة، ورفعها للمالية. ١٢- الإشراف على تنظيم وحفظ سجلات الموظفين.
العلاقات الوظيفية:	- العلاقات مع الرووساء. - العلاقات مع الموظفين. - العلاقات مع الزملاء. - العلاقات مع الجمهور.

مواصفات شاغل الوظيفة	المؤهل: - شهادة جامعية (بكالوريوس) في حقل إدارة الأعمال. الخبرة: - لا تقل عن عشر سنوات في مجالات شئون الموظفين والشئون الإدارية، على أن يكون قد قضى منها على الأقل أربع سنوات في وظيفة إشرافية في مؤسسة أو شركة كبرى. المهارات واللغات: - مهارات قيادية مميزة. - القدرة على حل المشكلات واقتراح الحلول. - العمل تحت ضغوط العمل. - استخدام الحاسب الآلي.

سادساً: توصيف متطلبات شغل الوظيفة:

تهدف هذه العملية إلى وضع مواصفات دقيقة لمن يشغل الوظيفة من خلال بطاقة تسمى بطاقة مواصفات شغل الوظيفة (Job Specification). وهي عبارة عن وثيقة تحوي معلومات عن المتطلبات الأساسية للوظيفة مثل: المؤهل، الخبرة، التدريب، سلامة الحكم على الأمور، المبادأة، المجهودات البدنية، المهارات البدنية، مهارات الاتصال، الخصائص العاطفية. ويتحدد بناء عليها المتطلبات الأساسية في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل والخبرة والتدريب وسلامة الحكم على الأمور، والمبادأة والمجهود البدني[١٥].

«ويشار إليها أيضاً بمواصفات الموظف (Person Specification). ويحدد فيها أنواع ومستويات المعرفة والقدرة والمهارة وبعض السمات الأخرى (KASOCS) التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أداء العمل وفقاً للمستويات القياسية الموضوعة. فالمعرفة تشير إلى حجم المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى الموظف للقيام بالعمل. والقدرة تشير إلى إمكانات الموظف الذهنية والبدنية في القيام بالعمل وتحقيق النتائج. أما المهارة فتشير إلى درجة التميز والدقة في إنجاز الأعمال. وفيما يتعلق بالسمات الشخصية فهي تشمل: المبادئ، الإمكانات، وغيرها[١٦].

استخدامات بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة:

تستخدم هذه البطاقة في المجالات التالية:

- استعراض طلبات المتقدمين للوظائف.
- تحديد المتطلبات التفصيلية الجسمانية والذهنية لكل وظيفة.
- عند دراسة ملفات مستحقي الترقية للمفاضلة فيما بينهم.
- عند تخطيط المسار الوظيفي.

وإجمالاً فإن بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة، لا بد أن تتضمن على الأقل العناصر التالية:

مسمى الوظيفة، رمزها، ملخص الوظيفة، المعلومات المطلوبة لأداء العمل، المهارات المطلوبة لأداء العمل، القدرات المطلوبة لأداء العمل، التعليم، الخبرة، الرخص أو التصاريخ اللازمة لمارسة العمل، تاريخ الوثيقة.

وتجدر الإشارة إلى أنه كثيراً ما يتم إضافة مواصفات شاغل الوظيفة إلى الوصف الوظيفي وخاصة عند استخدام الوصف الوظيفي لأغراض معينة كمجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين»[١٧]. أي أنه يشيع ضم بطاقتي الوصف الوظيفي وبطاقة شغل الوظيفة في بطاقة واحدة[١٨].

نموذج لبطاقة مواصفات شاغل الوظيفة[١٩]:

بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة	
مسمى الوظيفة:	مدير إدارة التدريب
رمز الوظيفة:	
درجتها:	
موقعها التنظيمي:	إدارة الموارد البشرية
التاريخ:	
المعد:	
الرئيس المباشر:	
مسمى وظيفته:	
التعليم:	الجامعية في مجال الإدارة تخصص دقيق إدارة الموارد البشرية، على أن تكون من معهد ذي سمعة متميزة.

الخبرة:	خبرة لا تقل عن سنة في مجال التدريب.
الاتصالات:	مستوى عال من المهارات اللغوية والكتابية.
المتطلبات البدنية:	المجهودات الاعتيادية من جلوس ووقوف ومشي.
المتطلبات الذهنية:	رؤية جيدة للأمور المبادأة سلامة الحكم على الأمور دراسة أوضاع المتدربين جمع وتحليل المعلومات اتخاذ القرارات السليمة
ظروف العمل:	- السفر في حدود ثلاث مرات خلال الشهر إلى مراكز التوظيف. - السفر إلى مواقع العمل لجمع المعلومات لأغراض تصميم برامج التدريب. - العمل في المكتب معظم الوقت.

خاتمة الفصل الرابع:

تولي المنظمات على مستوى العالم موضوع تحليل الوظائف عناية بالغة وتعمد إلى القيام به على فترات منتظمة غالباً كل سنتين. والتحليل يعنى بجمع المعلومات عن الواقع الفعلي للوظائف، فهو صورة للواقع. هدفه تحديث المعلومات عن وظائف المنظمة، فالمنظمات كيانات متغيرة لعوامل كثيرة لعل من أهمها ظروف السوق والعرض والطلب على الوظائف.

وبعد جمع المعلومات بالطرق العلمية الصحيحة كما هو مبين في ثنايا هذا الفصل، يتم تحليلها لاستخلاص النتائج والاستفادة منها في تحديث هياكلها، طرق عملها، إجراءاتها، أنظمتها ولوائحها التنفيذية، الأجهزة والأدوات المستعملة، توصيف الوظائف، إلى غير ذلك من الاستعمالات.

والسؤال الذي قد يتبادر إلى ذهن القارئ، هو: لماذا يتم عمل كل هذه التغييرات إذا ما أثبتت نتائج التحليل ضرورة ذلك؟ والجواب أن المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية لا بد لها أن تساير في جميع أمورها المنظمات المناظرة، وإلا فإن أبسط الاحتمالات أن يؤدي التخلف عن الركب إلى انتقال الاكفاء من الموظفين والبحث عن بيئة عمل جديدة، مما يعني خسارة المنظمة لكوادرها والذي قد يعرضها إلى الزوال.

أسئلة للنقاش:

١- مـــا الفرق بين تحليل الوظائف وتوصيف الوظائـــف؟ وهل يمكن إجراء التوصيف دون تحليل للوظائف؟

٢- من خلال ما تعلمته في هذا الفصل، قم بتحليل وظيفة سكرتير؟

٣- ما الذي تمثله بطاقة الوصف الوظيفي؟ وما مجالات استخدامها؟

٤- عنـــد إجـــراء المقابـــلات الوظيفية كيـــف يمكن الاســـتفادة من بطاقـــة الوصف الوظيفي؟

٥- ما أهمية جمع المعلومات في تحليل الوظائف؟

٦- اكتـــب الوصف الوظيفي لوظيفـــة لديك معرفة تامة بها ولديك معلومات عنها، في ضوء إرشادات كتابة الوصف الوظيفي الواردة في هذا الفصل؟

٧- ما بطاقة مواصفات شاغل الوظيفة ومجالات استخدامها؟

هوامش الفصل الرابع:

١- عقيلي، عمر وصفي. مرجع سابق. ص (١٩١).
٢- Andrews, Sudhir. Op. cit., P. 90.
٣- Zollitsch, Herbert G.. Op. cit., P. 271.
٤- شاويش، مصطفى نجيب. مرجع سابق. ص (٦١).
٥- Chatterjee, Bhaskar: Human Resource Management–A Contemporary Text, 4th Ed., Sterling Publishers Private Limited, New Delhi, 2009, P. 134.
٦- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة. مرجع سابق. ص (١١٣).
٧- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (٧٧).
٨- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (٣١).
٩- Chatterjee, Bhaskar. Op. cit., P. 135.
١٠- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة. مرجع سابق. ص (١٢٦).
١١- مصطفى، محمد كمال، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة – بيمك، ٢٠١٣)، ص (١٦٩).
١٢- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتاثيرات العولمة عليها (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ٢٠٠٤)، ص ٦٤.
١٣- الموسوي، سنان. مرجع سابق. ص (٦٩).
١٤- الموسوي، سنان. مرجع سابق. ص (٧٠).
١٥- Chatterjee, Bhaskar. Op. cit., P. 136.
١٦- Mukherjee, Jayant. Op. cit., P. 13.
١٧- جودة، محفوظ، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٠)، ص (١١٣).
١٨- Chatterjee, Bhaskar. Op. cit., P. 137.

الفصل الخامس: تقييم الوظائف

أولاً: تقييم الوظائف ودوره في إعداد هيكل الأجور

ثانياً: أهداف تقييم الوظائف

ثالثاً: هل يمكن الاستغناء عن تقييم الوظائف

رابعاً: طرق تقييم الوظائف:

- الطرق الوصفية لتقييم الوظائف (الترتيب، المقارنة الزوجية، التدريج)
- الطرق التحليلية لتقييم الوظائف (النقاط، مقارنة العوامل، التقييم باستخدام الحاسب الآلي)

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الخامس
تقييم الوظائف

تقييم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد الأهمية النســبية للوظيفة مقارنة بغيرهــا من وظائف المنظمة. وهو أحد الخطوات الرئيســة في بنــاء هيكل الأجور. فتقييم الوظائف وســيلة هامة لتأكيــد العدالة الداخلية التي يســعى أي هيكل أجور لتحقيقهــا حتى يمكن أن يتمتــع بالمصداقية والاعتمادية. وعلى ذلك يتم توخي الدقة الشــديدة في عملية التقييم بدءاً من اختيار الطريقة الأكثر مناسبة لظروف وإمكانات وطبيعة عمــل المنظمة، إلى اختيار أفضل العناصر البشــرية للقيام بتلك العملية، مع تهيئــة جميع الظروف المادية والمكتبية وغيرها مما يســاعد على إنجاح العملية. وقد «بدأ في تطبيق تقييم الوظائف منذ أوائل العشرينيات من القرن العشرين، إلا أن شيوع اســتخدام هذه الطرق ليكون أساســاً لتحديد الأجور والرواتــب لم يبدأ إلا في أوائل الثلاثينيات من ذلك القرن[1].

أولاً- تقييم الوظائف ودوره في إعداد هيكل الأجور:

لتقييم الوظائف دور بالغ الأهمية في إدارة الرواتب، فهو يقدم الأساس للوصول إلى أجور عادلة وكذلك هو وســيلة للتعامل مع موضوع الأجر المتساوي للعمل المتساوي[2]. أي إن التقييم لا يحدد التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف والأعمال، وإنما يحدد قيمها وأهميتها النســبية. فهو عملية سابقة لتحديد هيكل التعويضات المالية، تتحدد في ضوء نتائجه الرواتب والأجور، ومن ثم يمثل التقييم جوهر عملية تحديد التعويضات المالية في المنظمات[3].

تقييم الوظائف يتم للوظائف نفسها بمعزل عن شاغلها (ويسمى بالتقييم الموضوعي)، حيث يتم تقييم الوظيفة بناء على محتواها من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات وظروف عمل ومخاطر مهنية وغيرها، إضافة إلى مســتوى ونوعية ما تتطلبه فيمن يشغلها من مؤهلات وخبرات وإمكانات شخصية ذهنية أو بدنية أو كليهما. هذه العناصر وغيرها تمر من خلال تقييم الوظائف لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في التنظيم مقارنة بغيرها، بحيث تكون نتيجة التقييم مدرجة لجميع وظائف المنظمة، يبدأ بأقل الوظائف أهمية عند القاعدة إلى أعلاها أهمية عند القمة.

ومما لا شك فيه، أن نقطة البداية في تقييم الوظائف هي المعلومات الشاملة الدقيقة عن الوظائف ومحيطها الذي تعمل فيه، ومصدر ذلك تحليل الوظائف، الذي يوفر قاعدة معلوماتية محدثة ودقيقة عن وظائف المنظمة. فدقة نتائج التقييم تعتمد على المعلومات المتوفرة، ولذا من الضروري إجراء تحليل لوظائف المنظمة إذا لم يكن هناك معلومات كافية عن الوظائف أو كانت تلك المعلومات غير حديثة.

ويساعد على تبني خطة تقييم الوظائف وجود تصنيف لوظائف المنظمة ولاسيما في حالة المنظمات الكبيرة. فتصنيف الوظائف يمكن من اختيار الوظائف الدالة التي سيشملها التقييم إذ من غير الممكن تقييم جميع الوظائف، فتلك عملية مكلفة مادياً وزمنياً.

ولقد تعددت طرق تقييم الوظائف إلا أنها رغم ذلك التعدد تسعى إلى هدف واحد وهو تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة. وهذه الطرق تصنف إلى مجموعتين وفقاً للأساس الذي تبنى عليه، فهناك الطرق الوصفية وهي طرق إجمالية تعتمد على تقييم الوظائف من خلال الحكم الإجمالي على مواصفات تلك الوظيفة، ومن أمثلتها طريقة الترتيب وطريقة المقارنة الزوجية. وهناك المجموعة الثانية، وهي طرق تعتمد على لغة الأرقام، تقوم آليتها على تحديد قيمة رقمية لكل وظيفة يتحدد بناء عليها قيمتها أو أهميتها النسبية مقارنة بباقي وظائف المنظمة، ومن أمثلتها طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل.

ثانياً- أهمية وأهداف تقييم الوظائف:

كشفت دراسة مسحية أجريت عام (٢٠٠٣) شملت (٢٣٦) منظمة بريطانية أن (٤٤٪) من تلك المنظمات استخدمت طرق تقييم الوظائف في أعمالها، وأن (٨٩٪) منها استخدمت الطرق التحليلية تحديداً. وأن (٧٠٪) ممن استخدموا الطرق التحليلية استخدموا طريقة تقييم الوظائف بالعوامل. أما أكثر الطرق الوصفية استخداماً فكانت طريقة التدريج[٤].

يتبين من هذه الدراسة أهمية عملية تقييم الوظائف ومدى استخدامها من قبل عينة الدراسة.

أهداف تقييم الوظائف:

- معالجة حالات عدم المساواة في الأجور على المستوى الداخلي بما يحقق عدالة

الأجور بين الوظائف داخل المنظمة وتحقيق العدالة على مستوى المنظمات المماثلة (العدالة الخارجية).

- تساعد على وضع هيكل الدرجات (هيكل مقسم إلى عدة درجات، تضم كل درجة جميع الوظائف المتماثلة في مستوى الصعوبة والمسؤولية بغض النظر عن طبيعة العمل)، وهذا الهيكل يحدد علاقات الوظائف ببعضها، ويعتمد عليه عند تحديد عدد درجات هيكل الأجور.
- تحديد علاقات الوظائف (فئات الوظائف) بعضها ببعض بناء على الأهمية النسبية لكل منها.
- توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هياكل الأجور.
- تحديد موقع الوظيفة في الهرم التنظيمي.
- تحديد الدرجة المناسبة لكل وظيفة.
- الإسهام في القضاء على التفاوت في مستويات الأجور؛ فهو يقدم وسيلة عملية لمقارنة الوظائف بعضها ببعض ومن ثم إلحاق الوظائف المتماثلة في درجة الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل بدرجة الأجر نفسها.
- يساعد في الاختيار السليم للموظفين (تعييناً أو ترقية)، بما يوفره من تعريفات للدرجات تشمل الواجبات والمسؤوليات.
- وسيلة لتقييم الوظائف الجديدة.
- القضاء على حالات عدم المساواة أو التحيز بسبب العرق أو اللون أو الجنسية أو المعتقد.
- الاستفادة من نتائج تقييم الوظائف في عمليات الاختيار والترقيات وغيرها.

ثالثاً- هل يمكن الاستغناء عن تقييم الوظائف:

يمثل تقييم الوظائف أحد الركائز الأساسية في تصميم هياكل الأجور، فالوظائف تحدد أجورها بناء على نتائج التقييم التي تحدد علاقاتها بعضها ببعض من حيث أهميتها بالنسبة للمنظمة. فالتحديد السليم لتلك الأهمية هي ما يكسب عملية التقييم الدقة والمصداقية، وأي اختلال في سلامة تلك العلاقات سوف يؤثر مباشرة فيما سيقرر لتلك الوظائف من أجور.

هناك من يحتج بعدم دقة عمليات تقييم الوظائف كونها تعتمد جميعها على الحكم الشخصي للمقيم بدرجات متفاوتة، ومن ثم يرون عدم دقة نتائجها وعدم موضوعيتها، ولاسـيما في حالة المنظمات الكبيرة التـي تضم آلاف الوظائف المتنوعة مما يزيد من صعوبة تحديد العلاقات فيما بينها بصورة مقنعة.

وبالنظر إلى الادعاء السـابق المتضمن عدم دقة طرق تقييم الأداء لاعتمادها على التقييم الشـخصي، فهو صحيح من حيث المبدأ، ولكـن هناك ثلاثة أمور يجب النظر إليها لتتضح الصورة:

١- أن هـذه المقاييـس هي أفضل مـا تم التوصل إليـه حتى الآن في مجـال تقييم الوظائف.

٢- أن هذه الطرق خاصة الكمية منها قد اسـتُخدمت وتُسـتخدم على نطاق واسـع لتحديد الأجور وقد اكتسـبت القبول خلال الفتـرة الزمنية الماضية، كون نتائجها في الغالب جيدة ويمكن الاعتماد عليها.

٣- أن التقييـم مهما كان وضعـه خير من عدم وجوده، وبمزيد مـن التدريب لمنفذيه والتوعية والإرشـاد يمكن تلافي قسـم كبير من أخطاء المقيمين التي من المحتمل أن يقعوا فيها أثنـاء تقييمهم للأعمال والوظائف، والتي تؤثر في دقة وموضوعية النتائج التي يتوصلون إليها(٥).

ولكـي نصل من خلال عملية تقييم الوظائف إلـى مخرجات جيدة ومرضية يمكن الاطمئنان إليها، فإنه يجب عند الحاجة إلى تبني مشـروع لتقييم وظائف المنظمة، أن يتوفر له مقومات النجاح التالية:

١- توفر تحليل وظيفي دقيق وشامل لوظائف المنظمة.

٢- توفر أوصاف وظيفية سليمة ومتكاملة للوظائف المستهدفة بعملية التقييم.

٣- اختيـار فريـق عمل يتمتع بالخبرة والمهنيـة والوعي بأهمية هـذه العملية وتأثير نتائجها على مستويات الأجور سلباً أو إيجاباً.

٤- أن يكـون لدى فريـق العمل خبرة متميـزة بطبيعة وواجبات ومسـؤوليات وأبعاد الوظائف المستهدفة.

٥- ضرورة اطلاع فريق الدراسـة على دراسـات سـابقة للمنظمة نفسها وغيرها من المنظمات ولاسيما المماثلة لها.

٦- الاختيار السليم للوظائف الدالة التي ستخضع للتقييم وبناء عليها سيتم لاحقاً تقييم بقية وظائف المنظمة.

٧- الدقة في تحديد عوامل التقييم التي سيتم التقييم بناء عليها، وهذا يعتمد على خبرة المقيم.

٨- وجود مراشد ومراجع تبين الخطوات التفصيلية لعملية التقييم وأدواتها وإجراءاتها وتعريف متكامل للمصطلحات، بما يضمن وحدة عمل الفريق وعدم وجود ازدواجية في الفهم، ولتحجيم إمكانات التدخل الشخصي وحصره في أضيق الحدود. ومثال على ذلك تقييم الوظائف نفسها من قبل عدة أعضاء ويقوم كل منهم بالتقييم بشكل مستقل وعدة مرات، ثم تؤخذ المتوسطات.

٩- أن التقييم يتم للوظائف وليس الموظفين.

رابعاً- طرق تقييم الوظائف:

مجموعة من الأساليب يتكون كل منها من عدة خطوات تهدف إلى تحديد القيمة النسبية لوظائف المنظمة بمقارنة بعضها ببعض، وهذه الطرق يختلف بعضها عن بعض فيما يتعلق بالجوانب الفنية والخطوات التنفيذية التي تميز كل طريقة عن الأخرى، إلا أنها تشترك في عدد من الإجراءات والترتيبات الإدارية والتنظيمية المسبقة والتي لا بد من استكمالها قبل البدء في تطبيق أي من تلك الطرق، وذلك على النحو التالي:

١- تشكيل فريق عمل من ذوي الاختصاص وممن لهم خبرة سابقة في تقييم الوظائف.

٢- توفير المستلزمات الضرورية من أدوات ووسائل وآلات ونماذج بما يساعد على إنجاح عملية التقييم.

٣- وضع خطة لتنفيذ المشروع وفق مراحل زمنية محددة.

٤- في حال كان عدد الوظائف المشمولة بالتقييم كبيراً جداً، تشكل لجنة أو لجان فرعية حسب الحاجة تساند اللجنة الرئيسية ويتم توزيع العمل والتنسيق بإشراف رئيس اللجنة الرئيسية.

٥- تحديد الوظائف المشمولة بعملية التقييم. حيث يتم تقييم جميع وظائف المنظمة إذا كان عددها محدوداً، أما إذا كان العدد كبيراً فيلجأ إلى اختيار عينة من هذه الوظائف تكون ممثلة لها تمثيلاً صادقاً ليتم تقييمها.

٦- من المهم توفر الأوصاف الوظيفة لكل الوظائف التي سيتم تقييمها، وإن كانت غير متوفرة يتم إعدادها قبل بدء عملية التقييم.

٧- اختيار الطريقة الأكثر ملاءمة لظروف المنظمة.

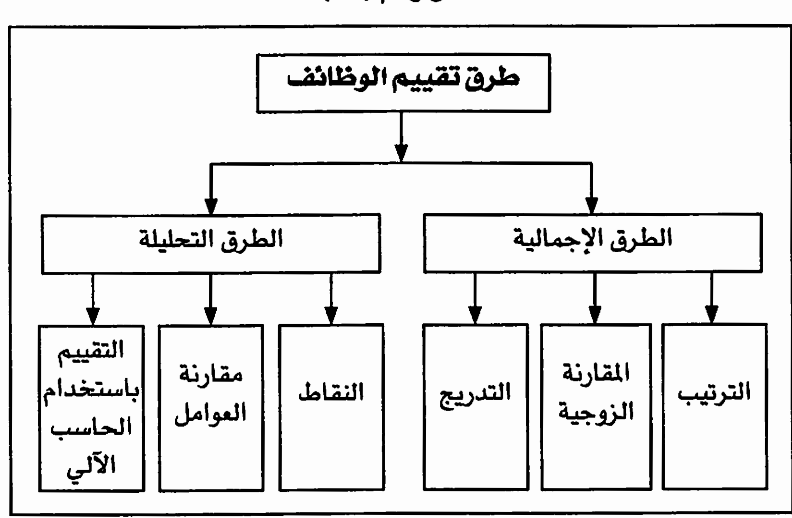
٨- إجراء عملية التقييم ورصد النتائج وإعداد التقرير النهائي ورفعه لصاحب الصلاحية.

تصنيف طرق تقييم الوظائف:

تصنف طرق تقييم الوظائف إلى - شكل رقم (١٨):

- طرق التقييم الإجمالية أو الوصفية: (طريقة الترتيب، طريقة المقارنة الزوجية، طريقة التدريج).
- طرق التقييم التحليلية: (طريقة النقاط، طريقة مقارنة العوامل، تقييم الوظائف باستخدام الحاسب الآلي).

شكل رقم (١٨)



الطرق الإجمالية (الوصفية):

أ - طريقة الترتيب Ranking Method:

من أقدم طرق تقييم الوظائف وأكثرها بساطة وشيوعاً، وهي طريقة غير تحليلية وغير كمية. تقوم على أساس الحكم العام الإجمالي على الوظيفة باعتبارها وحدة واحدة متكاملة، مقارنة بغيرها دون تحليلها أو تفكيكها إلى عواملها.

بناء عليه، يتم تحديد القيمة النسبية للوظائف المراد تقييمها بمقارنتها بشكل إجمالي بعضها ببعض، ثم وضعها في مدرج تنازلي يوضع في أعلاه الوظيفة الأكثر أهمية ثم التي أقل منها، وهكذا حتى أسفل المدرج حيث أقل الوظائف أهمية، والعكس صحيح. ويمكن أيضاً تحديد أقل الوظائف وأعلاها من حيث الأهمية ثم تدرج بقية الوظائف ما بين هاتين الوظيفتين.

وفقاً لطريقة الترتيب، يتم الحكم بشكل إجمالي على الوظيفة دون التفاصيل، إلا أنه لهدف تيسير مهمة أعضاء لجان التقييم، قد تعمد المنشأة إلى تحديد عوامل التقويم المؤثرة في صعوبة وظائفها بوجه عام، وتزود الأعضاء بها لغرض وضعها في الاعتبار عند قيامهم بالتقويم. وتتعدد هذه العوامل حيث تشمل التعليم، الخبرة، التدريب، الإشراف من وعلى شاغل الوظيفة، ومخاطر العمل[٦].

وفي حال كان عدد الوظائف كبيراً ومتنوعاً فإن ذلك قد يستلزم تشكيل أكثر من لجنة يتكفل كل منها بتقويم جانب من الوظائف. مع تشكيل لجنة عامة تتولى مراجعة عمل اللجان جميعها والتنسيق بين ما انتهت إليه من نتائج[٧].

إجراءات التقييم وفقاً لطريقة الترتيب:

١ - اختيارفريق التقييم: يتم اختيار عدد من ذوي الخبرة في تقييم الوظائف للقيام بهذه المهمة، بحيث يتناسب عددهم مع حجم المهمة، وعادة لا يقل عددهم عن ثلاثة.

٢ - يقوم كل عضو منفرداً بالدراسة الدقيقة المتأنية لأوصاف الوظائف المطلوب تقييمها، ومقارنة بعضها مع بعض ثم يرتبها ترتيباً تنازلياً، بحيث تكون نتيجة ذلك قائمة تحتل أعلاها أكثر الوظائف أهمية بالنسبة له، وأدناها أقل الوظائف أهمية. ويكون حكمه عليها حكماً إجمالياً مقارنة مع بقية الوظائف.

٣- يكرر كل عضو عملية التقييم مرتين أخريين على فترات يفصل بين كل مرة وسابقتها من ثلاثة إلى سبعة أيام؛ وذلك لاستدراك ما قد يكون أغفله عند التقييم الأول من معلومات أو اعتبارات لها أهمية أو أثر في نتائج التقييم. كما أنها فرصة لتصحيح ما قد يكون ارتكبه من أخطاء أثناء التقييم السابق مثل تركيزه على عناصر دون أخرى، أو تأثره بهالة معينة كمسمى الوظيفة أو محتواها، أو موقعها التنظيمي أو راتبها أو اسم شاغلها.

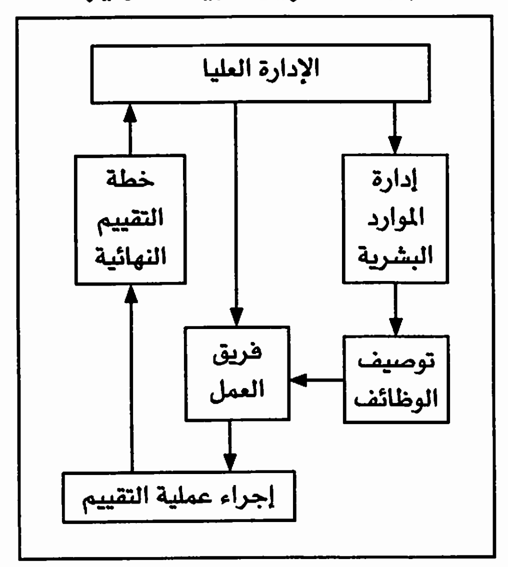
٤- في حال اختلاف نتائج تقييمات الأعضاء يتم أخذ المتوسط مقرباً إلى أقرب رقم صحيح.

٥- يقوم رئيس الفريق بوضع النتائج في شكل تقرير نهائي ورفعها للإدارة كمشروع متكامل.

ولتوضيح هذه الإجراءات نعرض الشكل رقم (١٩):

شكل رقم (١٩)

إجراءات تطبيق طريقة الترتيب



مثال على طريقة الترتيب (٨):

مشروع صغير الحجم مكون من (١٠) وظائف درجاتها كما هو موضح في الجدول التالي - جدول رقم (٢):

جدول رقم (٢)

مثال على طريقة الترتيب

اسم الوظيفة	درجتها
أ	١
ب	٢
ج	٣
د	٤
هـ	٥
و	٦
ز	٧
ح	٨
ط	٩
ي	١٠

المطلوب: إعادة تقييم هذه الوظائف باستخدام طريقة الترتيب:

خطوات التطبيق:

١ - يقوم كل عضو بدراسة الأوصاف الوظيفية لهذه الوظائف، ثم تقييمها ثلاث مرات يفصل بين كل مرة والتي تليها فترة أسبوع، ثم رصد نتائج التقييم وعمل المتوسطات (إذا كان هناك اختلاف في نتائج الترتيبات الثلاثة)، تكون النتيجة مقربة إلى أقرب رقم صحيح، كما في الجدول رقم (٣):

جدول رقم (٣)

متوسط تقييم الوظائف للعضو الأول باستخدام طريقة الترتيب

الوظيفة	التقييم الأول	التقييم الثاني	التقييم الثالث	متوسط التقييمات	المتوسط بعد التقريب
أ	١	١	١	١	١
ب	٢	٢	٢	٢	٢
جـ	٣	٣	٣	٣	٣

د	٤	٤	٥	٤,٣٣	٤
هـ	٥	٦	٤	٥	٥
و	٦	٥	٦	٦	٦
ز	٧	٨	٧	٧	٧
ح	٨	٧	٨	٧,٦٦	٨
ط	١٠	١٠	٩	٩,٦٧	١٠
ي	٩	٩	١٠	٩,٣٣	٩

٢ - إعادة التقييم من قبل عضوين آخرين، على أن يتبعا الخطوات السابقة نفسها، فيكون متوسط تقييمات الأعضاء الثلاثة مقربة إلى أقرب رقم صحيح، كما هو موضح في الجدول رقم (٤):

جدول رقم (٤)

متوسط تقييمات الأعضاء باستخدام طريقة الترتيب

الوظيفة	متوسط تقييم العضو الأول	متوسط تقييم العضو الثاني	متوسط تقييم العضو الثالث	المجموع	المتوسط	المتوسط بعد التقريب
أ	١	٢	٢	٥	١,٦٧	١
ب	٢	١	٣	٦	٢	٢
جـ	٣	٣	١	٧	٢,٣٣	٣
د	٤	٤	٤	١٢	٤	٤
هـ	٥	٥	٦	١٦	٥,٣٣	٥
و	٦	٦	٥	١٧	٥,٦٧	٦
ز	٧	٧	٧	٢١	٧	٧
ح	٨	٩	٩	٢٦	٨,٦٧	٨
ط	١٠	١٠	٨	٢٨	٩,٣٣	١٠
ي	٩	٨	١٠	٢٧	٩	٩

٣ - من الجدول يتضح الترتيب النهائي الذي حصلت عليه كل وظيفة بناء على ما توصل إليه فريق العمل.

وفي حالة ظهر بعض الحالات الشاذة في التقييم مثل أن تحصل وظيفة على ترتيب أعلى من ترتيب المشرف على تلك الوظيفة، أو في حالة تساوت وظيفتان في نتيجة

التقييـــم النهائية، يقوم رئيس اللجنة بدعوة أعضاء لجنة التقييم لدراســـة هذه الحالة بإعـــادة تقييم كلا الوظيفتـــين مرة أخرى، فإذا تم التوصل إلى النتيجة نفســـها تعالج اللجنة تلك الحالة وتصل في ذلك إلى قرار بأغلبية الأصوات.

الإيجابيات وأوجه القصور في طريقة الترتيب:

الإيجابيات:

١ - البساطة وسهولة التطبيق.

٢ - محدودة التكاليف.

٣ - تعطي نتائج سريعة مقارنة بغيرها.

٤ - سهولة فهمها من قبل العاملين.

٥ - تناسب الوظائف قليلة العدد.

٦ - تناســـب الوظائف ذات الطبيعة الواحـــدة، مثلاً في حالة تقييم الوظائف الإدارية، الهندسية، المالية.

أوجه القصور:

١ - لا تناسب المنظمات الكبيرة الحجم.

٢ - تفتقر إلى الناحية الموضوعية؛ إذ تعتمد إجمالاً على التقدير الشخصي للمقيم.

٣ - إمكانية تأثر المقيم بشخصية شاغل الوظيفة أو بمسماها أو راتبها.

٤ - عدم ثبات نتائـــج التقييم (اختلاف النتائج باختلاف المقيمين واختلافها من وقت لآخر).

٥ - لا تحـــدد درجة أهمية الوظيفة، بل تحدد أن الوظيفة (أ) أكبر أهمية من الوظيفة (ب).

ب - طريقة المقارنة الزوجية Paired Comparison Method:

أســـلوب إحصائي يقدم طريقة أكثر دقة لأسلوب المقارنة الإجمالية بين الوظائف، تقـــوم على فرضية أن المقارنة بين وظيفة وأخرى أســـهل مـــن مقارنة جميع الوظائف بعضها ببعض ومحاولة ترتيبها بناء على تلك المقارنات المتعددة[٩].

طريقة المقارنة الزوجية أسلوب مطور لطريقة الترتيب، يقوم على مقارنة كل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها بكل وظيفة أخرى من وظائف تلك المجموعة، وتســـجيل

نتيجة تلك المقارنات الزوجية في سجل خاص معد لهذا الغرض. فهي تهدف إلى الحد من السلبيات وأوجه القصور التي تعاني منها طريقة الترتيب، وتطويرها بما يحسن من آلية المقارنة.

> في طريقة المقارنة الزوجية، يمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية من المعادلة التالية:
>
> عدد المقارنات الزوجية = ن (ن – ١) / ٢.
>
> فلو كان لدينا (١٠) وظائف وأردنا تقييمها بناء على هذه الطريقة، عندئذ يكون عدد المقارنات الزوجية على النحو التالي:
>
> ١٠ (١٠ – ١) ÷ ٢ =
>
> ١٠×٩ ÷ ٢ = ٤٥ مقارنة زوجية.

آلية التطبيق:

- يستخدم جدول خاص مقسم إلى عدد من الأعمدة والصفوف يسجل في العمود الأول منه جميع الوظائف المطلوب تقييمها مرتبة من الأعلى إلى الأسفل، ثم تسجل الوظائف نفسها في الصف الأول من اليمين إلى اليسار بطريقة ترتيبها نفسها في العمود الأول.
- تقارن الوظيفة الأولى في العمود الأول بالوظيفة الأولى في الصف الأول وتعطى الوظيفة الأكثر أهمية ثلاث نقاط، ونقطتين إذا كان لهما الأهمية نفسها أو درجة الصعوبة، ونقطة واحدة إذا كانت الوظيفة أقل أهمية، ولا شيء إذا كانت الوظيفة تقارن بنفسها. ويستكمل مقارنة جميع الوظائف بنفس الطريقة كما في الجدول رقم (٥) الذي يوضح الخطوات السابقة.
- تُجمع النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة، فنحصل على ترتيب الوظائف حسب أهميتها بناءً على ما تحصلت عليه كل وظيفة من نقاط، ثم ترتب الوظائف تنازلياً ويثبت ذلك كما هو واضح في العمود الأخير من الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

مثال على طريقة المقارنة الزوجية بالأرقام

الوظيفة	أ	ب	ج	د	هـ	و	ز	ح	المجموع
أ	-	٢	٢	٢	١	٢	١	١	١١
ب	٢	-	٣	٢	٢	١	٢	١	١٣
ج	٢	١	-	١	٢	٢	٣	٣	١٤
د	٢	٢	٣	-	٣	٢	١	١	١٤
هـ	٣	٢	٢	١	-	٣	٢	٢	١٥
و	٢	٣	٢	٢	١	-	١	١	١٢
ز	٣	٢	١	٣	٢	٣	-	٢	١٦
ح	٣	٣	١	٣	٢	٣	٢	-	١٧

إعادة ترتيب الوظائف تنازلياً حسب ما أسفرت عنه نتيجة المقارنة. جدول رقم (٦):

جدول رقم (٦)

نتائج المقارنة الزوجية بالأرقام

الوظيفة	عدد النقاط	الترتيب
ح	١٧	١
ز	١٦	٢
هـ	١٥	٣
ج، د	١٤	٤
ب	١٣	٥
و	١٢	٦
أ	١١	٧

ج - طريقة التدريج Grading Method:

تسمى أيضاً طريقة التصنيف Classification Method، وهي تشبه طريقة الترتيب من حيث اعتمادها على الحكم الإجمالي على الوظيفة دون الدخول في نواحٍ كمية أو تحليلية. وتقوم على فكرة مقابلة أوصاف الوظائف بمدرج القياس، لتحديد أنسب المستويات إلى وصف الوظيفة الجاري تقييمها وإعطائها ذلك المستوى فيكون بذلك قد تم التقييم وفقاً لهذه الطريقة.

مدرج القياس:

عبارة عن عدد من الدرجات، كل درجة تمثل مستوى من صعوبة العمل ومسؤولياته. وكل درجة مكتوب لها وصف يعبرعن مستوى الصعوبة والمسؤولية داخل تلك الدرجة. يعتمد في تحديد عدد مستويات المدرج عند إنشائه على عدد الوظائف التي ينشأ لها، فإذا كان العدد كبيراً كان عدد المستويات كبيراً والعكس صحيح. وعادة من يتولى إنشاء هذا المدرج هم المتخصصون.

إجراءات التقييم وفقاً لطريقة التدريج:

١ - إنشاء مدرج القياس: ترتب درجات هذا المدرج عادة حسب أهميتها إما تنازلياً وإما تصاعدياً، ويحدد تعريف لكل منها على شكل وصف وظيفي، يبين طبيعة وماهية الوظائف التي تشتمل عليها كل درجة. كما يوضح مواصفات أو معايير شاغلها كالتحصيل العلمي (الشهادة)، الخبرة، إلخ[١٠].

٢ - مقابلة الوصف الوظيفي الخاص بكل وظيفة مطلوب تقييمها بأوصاف مستويات مدرج القياس، لتحديد أي من تلك المستويات أكثر اتفاقاً ومناسبة لوصف الوظيفة. ومن ثم إلحاق الوظيفة بذلك المستوى فتكون تلك هي درجة تقييمها.

٣ - بعد الانتهاء من تقييم جميع الوظائف بالطريقة السابقة، تثبت نتائج التقييم في سجل خاص بذلك، تمهيداً لتحديد فئة الأجر المناسبة لكل منها حسب سلم الأجور المعمول به.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن بعد الانتهاء من توزيع الوظائف على الدرجات، أن ترتب الوظائف ضمن كل درجة أيضاً حسب أهميتها النسبية، وذلك باستخدام طريقة الترتيب. ويستخدم هذا الوضع في حالة وجود بعض الفروق في الأهمية النسبية ضمن وظائف الدرجة الواحدة[١١].

ملاحظة:

- قد يكون المدرج هو نفسه سلم الأجور المعمول به في المنظمة، ومن ثم فيُكتفي لتنفيذ الطريقة بوضع تعريفات دقيقة لكل مرتبة من مراتبه. وفي حالة الحاجة إلى تحديد أجر وظيفة ما يتم مقابلة وصفها الوظيفي بأوصاف مستويات المدرج لتحديد أقربها إلى وصف الوظيفة، فتكون تلك هي الدرجة التي تستحقها هذه الوظيفة.
- في حالة كان عدد الوظائف المطلوب تقييمها كبيراً جداً فإنه يتم تقسيم تلك

الوظائف إلى فئات متماثلة في مستوى الصعوبة والمسئولية ومطالب التأهيل، ثم تقييم تلك الفئات بمقابلة أوصافها بتعريفات المستويات على المدرج لتحديد درجتها. وبذلك يمكن تحديد درجة أي وظيفة بمعرفة الفئة التي تنتمي إليها.

- وفي حالة كان عدد الوظائف كبيراً ومتنوعاً، مما يترتب عليه اختلاف كبير في مقدار ونوع الوجبات والمسؤوليات الخاصة بكل مجموعة منها، فقد يتم إنشاء مقياس خاص لقياس كل نوع رئيسي مثل مقياس خاص للوظائف الإنتاجية، وآخر للإدارية، وثالث للإشرافية، وهكذا.

ولتوضيح إجراءات طريقة التدريج، انظر الشكل رقم (٢٠):

شكل رقم (٢٠)

إجراءات تطبيق طريقة التدريج

الإيجابيات وأوجه القصور في طريقة التدريج:

الإيجابيات:

- سهولة تطبيقها وسرعة ظهور نتائجها.
- قلة التكاليف.
- أكثر دقة من طريقة الترتيب.

- تناسب المنظمات الصغيرة والكبيرة على حدٍ سواء.
- سهولة فهمها من قبل المستخدمين.

أوجه القصور:

- صعوبة وضع تعاريف دقيقة ومحددة للمستويات.
- اعتمادهـا على الحكم الإجمالى على الوظيفة مما قد يعطي فرصة لتدخل العوامل الشخصية في التقييم.
- احتياجهـا إلى أفراد تتوفر لديهـم خبرة كافية في تقييم الوظائف وفي طبيعة عمل الوظائف المطلوب تقيمها.

أمثلة لمدرج القياس:

- تعاريف المراتب في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية - جدول رقم (٧).
- أوصاف الدرجات في الجدول العام في نظام تصنيف الوظائف بالحكومة الفدرالية الأمريكية - جدول رقم (٨).

جدول رقم (٧)

جدول تعاريف المراتب في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية (١٤٠٢هـ)

المرتبة	الوصف
١	تشـمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـراف المباشر بتنفيذ الأعمال النمطية البسـيطة أو بأي أعمال أخرى مشـابهة ضمن نطـاق محدود من حرية التصرف.
٢	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر والإشراف العام بمختلف الأعمال التي تتسم ببعض من الصعوبة وبعض من حرية التصرف في نطاق التعليمات والإجراءات المقررة.
٣	تشمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف المباشر أو الإشراف العـام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشـرافية وتتسـم بدرجة متوسـطة من الصعوبة والمسئولية وقدر من حرية التصرف ضمن نطاق التعليمات والإجراءات المقررة.
٤	تشـمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشـرافية وتتسـم بالصعوبة وبحرية التصرف في مجال محدود.

٥	تشـــمل جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشـــرافية وتتســـم بالصعوبة وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف.
٦	تشمل ما يلي: أ - جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمـــن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشـــرافية وتتســـم بقدر كبير من الصعوبة والمسئولية وتتميـــز بمدى كبير من حرية التصرف. ويتطلب شـــغل هـــذه الوظائف قدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة الكافية. ب - جميع فئات الوظائف التي يزاول شـــاغلوها تحت الإشـــراف العـــام أو التوجيه العام أعمالاً تخصصية تتســـم بالصعوبة وتتميز بمدى محـــدود من حرية التصرف ويتطلب شغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعياً.
٧	تشمل ما يلي: أ - جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام أو التوجيه العام بمختلف الأعمال التي قد تتضمن واجبات إشرافية وتتسم بدرجة كبيرة جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى كبير من حرية التصرف. ب - جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام بأعمال تتسم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف. ج - جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمـــن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام بأعمال تخصصية تتســـم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف. ويتطلب شـــغل هذه الوظائف مؤهلاً جامعياً.
٨	تشمل ما يلي: أ - جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام أو التوجية العام بمختلف الأعمال التخصصية فنية أو إشرافية أو الأعمال الإدارية، وتتسم بدرجة كبيرة جداً من الصعوبة والمسئولية وبمدى كبير من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة. ب - جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشراف العام والتوجية العام بأعمال صعبة جداً وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف، وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كبير من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافي. ج - جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمـــن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام بأعمال تخصصية تتســـم بالصعوبة وتتميز بمدى محدود من حرية التصرف. وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر من الخبرة أو التدريب أو التعليم الإضافي.

٩	تشمل ما يلي: أ – جميع فئات الوظائف التي تضم واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام أو التوجيه العام بأعمال بالغة الصعوبة والمســؤولية في المجالات الفنية أو الإشرافية أو الإدارية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. ويتطلب شغل هذه الوظائف معرفة شاملة وقدراً كافياً من التدريب أو التعليم أو الخبرة. ب – جميـــع فئـــات الوظائف التي تتضمـــن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام بأعمال تخصصيـــة على درجة عالية من الصعوبة والمســئولية وتتميز بمدى واســـع من حرية التصـــرف وتتطلـــب مؤهلاً جامعياً مع قـــدر كاف من التدريـــب أو التعليم الإضافي أو الخبرة. ج – جميـــع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت الإشـــراف العام أو التوجيه العام بأعمال تخصصية صعبة جداً، تتميز بمدى واســـع مـــن حرية التصرف وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كاف من التدريب أو التعليم الإضافي أو الخبرة.
١٠	وتشمل ما يلي: أ – جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام تحت التوجيه العام بمختلف الأعمال الفنية أو الإشـــرافية أو الإدارية وتتســـم بصعوبة ظاهرة وتتميز بمدى واسع من حرية التصـــرف. ويتطلب شـــغل هذه الوظائف معرفة شـــاملة وقدراً كافيـــاً من التدريب أو التعليم أو الخبرة. ب – جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال على درجة عالية جداً من الصعوبة والمسئولية وتتميز بمدى واسع من حرية التصرف. وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع قدر كاف من التدريب أو التعليم أو الخبرة. ج – جميـــع فئـــات الوظائف التـــي تتضمن واجباتهـــا القيام تحت التوجيـــة العام بأعمال تخصصيـــة على درجة عالية من الصعوبة والمســـؤولية وتتميز بمدى واســـع من حرية التصـــرف. وتتطلـــب مؤهلاً جامعياً مع قدر كاف من التدريـــب أو التعليم الإضافي أو الخبرة.
١١	تشمل ما يلي: أ – جميـــع فئات الوظائـــف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة تتســـم بدرجة استثنائية من الصعوبة والمسئولية وتتعلق بتخطيط وإدارة النشاطات التخصصية التعليميـــة والفنية والإدارية. وتتطلب خبـــرة طويلة مع القدرة على القيادة في مختلف مجالات الأعمال. ب – جميـــع فئـــات الوظائف التـــي تتضمن واجباتهـــا القيام بأعمال استشـــارية وأعمال متخصصة وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع خبرة طويلة.

١٢	تشمل ما يلي: أ - جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة على جانب عظيم من الصعوبة والمسؤولية وتتعلق بتخطيط وإدارة وتوجيه الأعمال التخصصية أو التعليمية أو الإدارية مع القدرة على القيادة في مختلف المجالات. ب - جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال تخصصية وتتطلب مؤهلاً جامعياً مع خبرة طويلة.
١٣	تشمل ما يلي: أ - جميع فئات الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال ذات أهمية عامة، تتسم بدرجة عالية من الصعوبة وتتعلق بتخطيط وتوجيه الأعمال المتخصصة أو التعليمة أو الإدارية مع القدرة على القيادة في مختلف مجالات الأعمال. ب - جميع الوظائف التي تتضمن واجباتها القيام بأعمال استشارية وأعمال متخصصة.
١٤	توضع بالمرتبة الرابعة عشرة وظائف وكلاء الوزارات المساعدين ومن في مرتبتهم.
١٥	توضع بالمرتبة الخامسة عشرة وظائف وكلاء الوزارات ومن في مرتبتهم.

مثال آخر للمقارنة: مقتطف من أوصاف الدرجات في الجدول العام للحكومة الفدرالية الأمريكية ١٩٧٩م:

جدول رقم (٨)

أوصاف الدرجات في الجدول العام في نظام تصنيف الوظائف بالحكومة الفدرالية الأمريكية

الدرجة	التعريف
GS - ١	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها رقابة مباشرة مع بعض أو بدون أي حرية في ممارسة الحكم المستقل، ومن ذلك: ١- الأعمال الروتينية البسيطة مكتبية أو تجارية أو مالية. ٢- الأعمال الثانوية الفنية البسيطة في المجالات المهنية والعلمية والتقنية.
GS - ٢	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها: ١- القيام تحت الرقابة المباشرة وحرية محدودة في ممارسة الحكم المستقل بـ: - أعمال روتينية مكتبية أو تجارية أو مالية. - أعمال فنية محدودة في المجالات العلمية أوالمهنية أوالتقنية. ويتطلب لأداء هذه الأعمال توافر حد أدنى من التدريب أوالخبرة. ٢- القيام بأعمال أخرى لها المستوى نفسه من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسؤولية وتتطلب مؤهلات مماثلة.

GS - ٣	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها: ١- القيام تحت الإشراف المباشر أو العام: - بعمل صعب نوعاً ما ويتضمن قدراً من المسؤولية في المجالات المكتبية، التجارية، المالية. - أي عمل فني ثانوي محدود في المجالات العلمية، الفنية، المهنية. وهذه الأعمال يشترط لأدائها توفر إحدى الحالات التالية: أ - بعض التدريب أوالخبرة. ب - معرفة عملية ببعض الموضوعات الخاصة. ج - ممارسة محدودة للحكم المستقل في ظل سياسات وإجراءات وأساليب عمل جديدة. ٢- القيام بأعمال أخرى لها المستوى نفسه من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسؤولية وتتطلب مؤهلات مماثلة.
GS - ٤	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها: ١- القيام تحت الرقابة المباشرة أو العامة بـ: - أعمال متوسطة الصعوبة وتتضمن قدراً من المسؤولية في المجالات المكتبية أو التجارية أو المالية. - أعمال فنية ثانوية محدودة في المجالات المهنية والعلمية والتقنية. ويتطلب أداء هذه الاعمال توفر أحد الشروط التالية: أ - درجة متوسطة من التدريب والإشراف البسيط أو خبرات أخرى مكافئة. ب - معرفة عملية جيدة بموضوعات أو مجالات محددة مكتبية أو معملية أو هندسية أو عملية. ج - ممارسة محدودة للحكم المستقل في ظل سياسات وإجراءات وأساليب عمل جديدة. ٢- القيام بأعمال أخرى لها المستوى نفسه من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسؤولية، وتتطلب مؤهلات مماثلة.
GS - ٥	تتضمن جميع الفئات الوظيفية التي يتطلب أداء واجباتها: ١- القيام تحت الإشراف العام بـ: - أعمال صعبة وتتضمن قدراً من المسؤولية في المجالات المكتبية أو التجارية أو المالية. - أعمال فنية ثانوية محدودة في المجالات المهنية أو العلمية أو التقنية. ويتطلب أداء هذه الأعمال توفر أحد الشروط التالية: أ - قدر من التدريب والإشراف أو خبرات أخرى مكافئة.

ب – معرفة عملية واسعة بموضوعات أومجالات محدودة مكتبية أو معملية أوهندسية أو علمية. ٢- القيام تحت الإشـراف المباشـر – ومع فرصة محدودة لممارسـة الحكم المستقل – بعمل بسيط وثانوي ويتطلب قدراً من التدريب التقني أو المهني أو العلمي. ٣- القيام بأعمال أخرى لها المسـتوى نفسـه من الأهمية ودرجة الصعوبة والمسؤولية، وتتطلب مؤهلات مماثلة.	

الطرق التحليلية:

أ - طريقة النقاط Point Method:

أولى الطرق الكمية وأكثرها شيوعاً واستعمالاً، وتسمى أيضاً بطريقة تقييم الوظائف بالنقاط الموزونة Weighted- in – Points Job Evaluation Method، وضعها (ميرل ر. لوت Merill R.Lott) عام ١٩٢٤م. تستخدم على نطاق واسع في المجال التجاري وبصفة خاصة في المشـروعات الصناعية. وقد عرفها معهد المقايسة البريطاني عام ١٩٧٩م بأنها: «طريقة تقييم الوظائف على أساس كمي عن طريق التحليل التفصيلي لعوامل الوظيفة الأساسـية، ثم تعريف كل عامل وإعطاؤه مدى من النقاط، بحيث إن كل وظيفة يمكن تقييمها رقمياً ضمن ذلك المدى»[١٢].

تقوم هذه الطريقة على استخدام مقياس كمي لتحديد ما تستحقه الوظيفة المطلوب تقييمها من نقاط، وهي شـبيهة في آليتها بطريقة التدريج من حيث إن كلتيهما يعتمد فـي تقييم الوظيفة على مقارنتها بمقياس محدد مسـبقاً، إلا أن طريقة التدريج تقوم على مقارنة وصف الوظيفة (كوحدة واحدة) بأوصاف الدرجات لتحديد درجتها، بينما تقـوم طريقة النقاط علـى مقابلة كل عامل من العوامل الداخلـة في تركيب الوظيفة المـراد تقييمها بمقياس كمي لتحصل الوظيفة نتيجة تلك المقابلة على عدد من النقاط لكل عامل من عواملها، ويكـون إجمالي تلك النقاط مجتمعة هو وزن الوظيفة، والذي يحدد بدوره (أي وزنها) درجتها على هيكل الأجور.

إجراءات التقيم وفقاً لطريقة النقاط:

تمر هذه الطريقة بالمراحل التالية:

١- إنشاء مقياس التقييم بالنقاط.

٢- إعداد جدول تحويل النقاط إلى درجات.

٣- اختبار مقياس التقييم.

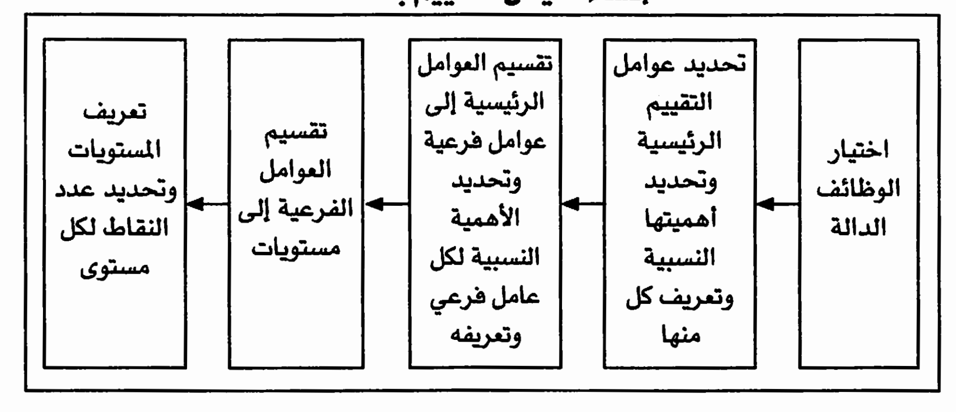
٤- إجراء عملية التقييم.

١- إنشاء مقياس التقييم بالنقاط:

خطوات إنشاء المقياس - شكل رقم (٢١):

شكل رقم (٢١)

إنشاء مقياس التقييم بالنقاط



١/١ - اختيار وتعريف الوظائف الدالة:

عندما يكون عدد وظائف المنظمة كبير جداً، يصبح من الصعب تقييم كل تلك الوظائف، لـذا يلجأ إلى اختيـار مجموعة من الوظائف التي تمثل تلـك الوظائف تمثيلاً صادقاً - تسمى الوظائف الدالة (القياسية) - والتي يجب أن يتوفر فيها الشروط التالية:

- أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس:
  - المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية).
  - الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية، كتابية، فنية، إدارية، تعليمية،...).
  - المستويات المختلفة للأجور (الوظائف ذات الأجور المرتفعة، المتوسطة، الدنيا).
- أن تكون معروفة على مستوى التنظيم من حيث كونها من الوظائف الرئيسة في التنظيم، أو معروفة من قبل الجميع (الإدارة والعاملين) مثل وظيفة محاسب التي يعرف الجميع واجباتها ومسـئوليتها، أو أن تكون قد اكتسـبت تلك الصفة (كونها معروفة) بسـبب رسوخ قدمها في التنظيم لطول زمن إنشائها وكونها مشغولة طوال الوقت.

- ألا يكون هناك خلاف أو شكوى أو اعتراض أو تذمر من قبل الإدارة أو العاملين حول مستوى الأجر المخصص لها. بمعنى استقرار وعدالة الأجر المحدد لها.
- أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات والمسئوليات والأوصاف الوظيفية ومطالب التأهيل.
- أن يكون لها اسم مميز يعبر عن واجباتها، ويعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية مقارنة بغيرها.

وفيما يتعلق بعدد الوظائف الدالة فإنه ليس هناك اتفاق بين المتخصصين حول العدد الأمثل، بل يضعون تقديرات متباينة للحد الأدنى والأعلى لعدد تلك الوظائف، ومنها: (٨ – ١٢)، (١٠– ١٥)، (١٠– ٢٠)، (١٥– ٢٥)، (١٠–٢٥). وهذه التقديرات تساعد في تحديد العدد التقريبي المناسب، رغم أن مسؤولية ذلك تقع على خبراء التقييم الذين يقومون بذلك في ضوء عدد من المعايير منها: عدد الوظائف المطلوب تقييمها، تنوع تلك الوظائف، حجم التنظيم وتعدد مستوياته، سلم الأجور وعدد مراتبة. أي أنه يتم تحديد العدد حسب واقع الحال.

وبعد تحديد الوظائف الدالة بصفة نهائية، يتم الحصول على أوصافها الوظيفية، فإن لم يكن لها أوصاف يقوم الفريق المكلف بالدراسة بإعداد تلك الأوصاف وفقاً للطرق الفنية المعتبرة في هذا الجانب.

٢/١ – تحديد عوامل التقييم الرئيسية:

عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظيفة، والتي تساعد على الكشف عن محتوى وأبعاد تلك الوظيفة بغرض تحديد أهميتها النسبية مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة. وتختلف وتتنوع عوامل التقييم من مجموعة وظيفية لأخرى؛ إذ إن ما يناسب مجموعة وظيفية قد لا يناسب مجموعة وظيفية أخرى. وكمثال على ذلك التنوع والتعدد نستعرض ما وضعته منظمة العمل الدولية عام ١٩٨٦م ومنها[١٢]:

عوامل تقييم الوظائف – منظمة العمل الدولية ١٩٨٦م:

«التعليم، المهارات العقلية، المهارات البدنية، المهارات الاجتماعية، المعرفة، المبادأة، الدقة، درجة تعقد العمل، حل المشكلات، المسئوليات الإشرافية، المسئولية عن الأموال، المسئولية عن سرية المعلومات، المسئولية عن الأجهزة والآلات، المسئولية عن الملفات والتقارير، ظروف العمل، ضغوط العمل، مهارات التخطيط والتنسيق، اتخاذ القرارت».

يجـــب أن تكون عوامل التقييم المختارة معبرة عن جميع الوظائف التي تمثلها، وهو ما يعني اســـتخدام مجموعة واحدة من العوامل لتقييم جميع الوظائف، أو اســـتخدام أكثر من مجموعة إذا كان عدد الوظائف كبيراً جداً، بحيث يكون لكل نوع من الوظائف مجموعـــة العوامل الخاصـــة بها. فمثلاً مجموعة الوظائف الإدارية والمالية يناســـبها عوامل مثل المسئولية، الإشراف، المبادأة، الابتكار، في حين يناسب بشكل أكبر مجموعة الوظائـــف التعليمية عوامل مثل التوجيه التربوي، التعليم، الخبرة، القدرة على توصيل المعلومات وهكذا.

وعلى العموم، فإنه عند تحديد عوامل التقييم يجب أن يؤخذ في الاعتبار:

- عدد الوظائف المطلوب تقييمها (كلما كان العدد كبيراً، كان عدد العوامل كبيراً).
- نوعية نشاط المنظمة (تجاري، صناعي، زراعي،...).
- تنوع وظائف المنظمة (التنوع يعني مزيداً من العوامل والعكس صحيح).
- اتساع أو محدودية الفروقات بين الأنواع المختلفة من الوظائف.
- الإمكانات المتاحة (مادية، بشرية،...).
- العامل الزمني ومدى أهميته في عملية التقييم.

ويضيف منصور أنه يجب في تحديد عوامل التقييم مراعاة ما يلي(١٤):

- التقليل من عدد العوامل كلما أمكن ذلك منعاً للازدواج بينها.
- التأكد من ارتباط العوامل بالوظيفة لا بالموظف شاغلها.
- اختيـــار العوامـــل المهمـــة التي تمثـــل متطلبات الوظيفـــة الفنيـــة أو العلمية تمثيلاً موضوعياً.
- التأكد من إشراك أو توافر العوامل التي يجري اختيارها في جميع الوظائف بالمنظمة وذلك لضمان موضوعية التقييم وعدالته.

كما أنه يجب ملاحظة اختيار العدد المناسب، إذ إنه ليس هناك اتفاق بين المختصين على العدد المناســـب، رغـــم أن هناك من يحددها بـــ (٥ - ٢٠)(١٥). وهو تحديد عام، والأدق أن يتـــرك ذلك لما يقرره خبراء التصنيف وفقاً للاعتبارات الســـابقة ومقتضى الحال، مع ملاحظة أن زيادة العدد سوف يؤدي إلى زيادة درجة صعوبة التطبيق، وكلما قل العدد أدى ذلك إلى عدم دقة النتائج.

٣/١ - تحديد الأهمية النسبية للعوامل الرئيسية وتعريفها:

يحدد لكل عامل رئيس نسبة مئوية تعادل أهميته النسبية داخل الوظيفة بأكملها، مقارنة بغيره من العوامل. وهذه النسبة تختلف من منظمة لأخرى تبعاً لظروفها وأولوية تلك العوامل بالنسبة لها. كما أن تقدير النسبة للعامل الواحد في المنظمة نفسها يختلف حسب الوظيفة. فمثلاً، عامل المجهود الذهني في وظيفة قيادية يحصل على نسبة مئوية أعلى من تلك التي يحصل عليها في حالة وظيفة حرفية، والعكس صحيح بالنسبة لعامل مثل المجهود البدني للوظيفتين السابقتين نفسهما.

بعد اختيار عوامل التقييم وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل، يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية، لضمان وحدة مفهوم المقيمين والحد من التباينات في نتائج التقييم التي يكون سببها اختلاف فهم المقيمين لمضمون أو أبعاد أي من تلك العوامل.

٤/١ - تقسيم العومل الرئيسية إلى عوامل فرعية:

يقسم كل عامل من العوامل الرئيسة إلى عوامل فرعية يراعى أن يتناسب عددها مع تعدد وتنوع مجموعة الوظائف المقيمة فيما يخص ذلك العامل، فمثلاً عامل المسؤولية في مجموعة وظائف قد يضم عوامل فرعية مثل المسؤولية عن الأموال، المسؤولية عن الأفراد. وفي مجموعة أخرى أكثر تنوعاً قد يضم عامل المسؤولية عوامل فرعية مثل: المسؤولية عن الأفراد، المسؤولية عن الأموال، المسؤولية عن الآلات، المسؤولية عن نتائج عمل الآخرين، المسؤولية عن سرية المعلومات، وهكذا.

٥/١ - تحديد الأهمية النسبية للعوامل الفرعية وتعريفها:

تقسم النسبة المخصصة لكل عامل رئيس على العوامل الفرعية التابعة له، بحيث يحصل كل عامل فرعي على جزء من تلك النسبة يعادل أهميته داخل العامل الرئيس.

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل عامل فرعي يتم تعريفه بشكل دقيق وشامل.

٦/١- تقسيم العوامل الفرعية إلى مستويات وتعريف كل مستوى:

يقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المستويات، يمثل إجمالي تلك المستويات المدى الكلي للصعوبة داخل ذلك العامل. ويتحكم في عدد هذه المستويات أعداد وأنواع الوظائف التى يتم تقييمها، فكلما كان العدد كبيراً ومتنوعاً تطلب ذلك عدداً أكبر من المستويات داخل العامل الفرعي والعكس صحيح. كما أن العدد يجب أن يكون مناسباً

يغطي مســتويات الصعوبة داخل مجموعة الوظائف، فالعــدد القليل يؤدي إلى إغفال الفروقات القائمة بين الوظائف، والعدد الكبير يؤدي إلى صعوبة التمييز بين المستويات ومن ثم صعوبة تحديد المستوى المناسب لكل وظيفة.

مثال للتوضيح:

نفترض أن أحد العوامل الرئيسية هو - المؤهلات:

- نقسم هذا العامل إلى العوامل الفرعية التالية: التعليم، الخبرة، التدريب.
- نقسم العامل الفرعي - التَعليم - إلى المستويات التالية:
  - المستوى الأول: الشهادة المتوسطة.
  - المستوى الثاني: الشهادة الثانوية.
  - المستوى الثالث: الشهادة الجامعية.
  - المستوى الرابع: شهادة الماجستير.
  - المستوى الخامس: شهادة الدكتوراه.

بعد الانتهاء من تحديد المستويات، يوضع تعريف محدد ودقيق لكل منها.

٧/١ - تحديد عدد معين من النقاط لكل مستوى:

في هذه المرحلة يحدد لكل مســتوى من المســتويات داخل كل عامل فرعي عدد من النقاط يتم تحديدها بإحدى ثلاث طرق كما يلي: (ســيتم اســتخدام المثال الســابق للتوضيح).

١/٧/١ - باستخدام المتوالية الحسابية:

يقوم اســتخدام المتوالية الحســابية على افتــراض أن الفروقات بين المســتويات متساوية، فيخصص بناءً على ذلك عدد رقمي - هو أساس المتوالية - للمستوى الأول، ويضاعف هذا الرقم في المستوى الثاني، ويصل إلى ثلاثة أضعاف في المستوى الثالث، وأربعة أضعاف في المســتوى الرابع، وهكذا. ولتوضيح ذلك، نشــير إلى المثال السابق والذي استخدمنا فيه عامل المؤهلات بصفة عامل رئيس يضم ثلاثة عوامل فرعية هي (التعليم، الخبرة، التدريب).

نقسم تلك العوامل الفرعية إلى عدد من المستويات ونحدد لكل مستوى منها عدداً من النقاط باستخدام المتوالية الحسابية - كما في الجدول رقم (٩):

جدول رقم (٩)

توزيع الأوزان على مستويات العوامل باستخدام المتوالية الحسابية

العوامل	وزن العامل	مستويات العوامل			
		١ متوسطة	٢ ثانوية	٣ جامعية	٤ ماجستير
التعليم	٢٠٪	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٣٠	٤٥	٦٠
التدريب	٥٪	٥	١٠	١٥	٢٠

٢/٧/١ - باستخدام المتوالية الهندسية Geometrical Progression:

يقوم اســتخدام المتوالية الهندســية على افتراض أن كل مستوى يزيد على سابقة بنسبة مئوية ثابتة، كما في الجدول رقم (١٠):

جدول رقم (١٠)

توزيع الأوزان على المستويات باستخدام المتوالية الهندسية

العوامل	وزن العامل	مستويات العوامل			
		١ متوسطة	٢ ثانوية	٣ جامعية	٤ ماجستير
التعليم	٢٠٪	٢٠	٤٠	٨٠	١٦٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٣٠	٦٠	١٢٠
التدريب	٥٪	٥	١٠	٢٠	٤٠

٣/٧/١ - باستخدام المتوالية غير المنتظمة Irregular (Variable) Progression:

تقوم على افتراض أن هناك اختلافاً في الفروق بين المستويات. جدول رقم (١١):

جدول رقم (١١)

توزيع الأوزان على المستويات باستخدام المتوالية غير المنتظمة

العوامل	وزن العامل	مستويات العوامل			
		١ متوسطة	٢ ثانوية	٣ جامعية	٤ ماجستير
التعليم	٢٠٪	٢٠	٣٠	٤٥	٩٠
الخبرة	١٥٪	١٥	٢٣	٣٥	٧٠
التدريب	٥٪	٥	٨	١٢	٢٤

(٥٠٪ نسبة الزيادة في المستوى ٢، ٣، ١٠٠٪ نسبة الزيادة في المستوى ٤).

الفرق بين المتوالية الحسابية والمتوالية الهندسية:

المتوالية الحســابية، تقوم على ثبات الفروق بين مســتويات العامل الواحد، وهو ما يؤخذ عليها إذ إنه من الصعب القول عند الحديث عن عامل المؤهلات أن الفرق بين مستوى التعليم المتوسط والثانوي يساوي الفرق بين مستوى التعليم الثانوي والجامعي.

المتوالية الهندســية، يزيد فيها كل مستوى عن الســابق له بنسبة مئوية ثابتة، وهو أسلوب ينتقده البعض معللين ذلك بأنه في المستويات الأولى تزيد الفروق بينها بنسبة متساوية، ولكن كلما زاد عدد المستويات زادت الفروق بينها بنسب متزايدة[١٦].

بانتهــاء هذه الخطوة، يكون قد اكتمل إنشــاء مقياس التقييــم بالنقاط، الذي يعد الأداة الرئيسية في تقييم الوظائف بطريقة النقاط، والذي يتكون من العوامل الرئيسية والعوامل الفرعية والمستويات والنقاط المحددة لكل منها.

٢ - إعداد جدول تحويل النقاط إلى درجات:

عبارة عن جدول مكون من عمودين، العمود الأول يضم الدرجات الوظيفية حســب سلم الأجور الخاص بالمنظمة متسلسلة من الدرجة الأولى وحتى آخر درجة، أما العمود الثاني فيضم مدى من النقاط يقابل كل درجة من الدرجات على العمود الأول. ويمثل هــذا المدى الحد الأدنى والأعلى لعدد النقاط داخــل كل درجة. وفيما يلي مثال على ذلك - جدول رقم (١٢):

جدول رقم (١٢)

مثال على تحويل النقاط إلى درجات

الدرجة	المدى
١	١٠٠ - ٢٠٠
٢	٢٠١ - ٣٠٠
٣	٣٠١ - ٤٠٠
٤	٤٠١ - ٥٠٠
٥	٥٠١ - ٦٠٠
٦	٦٠١ - ٧٠٠
٧	٧٠١ - ٨٠٠
٨	٨٠١ - ٩٠٠
٩	٩٠١ - ١٠٠٠
١٠	١٠٠١ - ١١٠٠ فأكثر

٣ - اختبار مقياس التقييم:

للتأكد من دقة المقياس وقبل اعتماده بشــكل نهائي، يتم اختباره للتأكد من دقته، عن طريق اختيار عدد من الوظائف الدالة وتقييمها باســتخدام هذا المقياس لدراســة مدى صحة القياس، فإذا كانت نتائج التقييم دقيقة، يعتمد هذا القياس ويصبح جاهزاً لإجراء عمليــة تقييم الوظائف. وإذا كانــت النتائج غير دقيقة، يتــم مراجعة خطوات إعداده والتأكد من سلامتها وعدم وجود أخطاء أو إغفال معلومات قد تكون ذات أهمية.

٤ - إجراء عملية التقييم:

في هذه المرحلة يتم اســتخدام مقياس التقييم بالنقاط وجدول تحويل النقاط إلى درجات (اللذين تم إعدادهما في الخطوات الســابقة)، لتقييــم بقية وظائف المنظمة الحالية وما قد يستجد، وفقاً لما يلي:

- مقارنــة الوظيفــة بناء على وصفهــا الوظيفي مع تعاريف المســتويات للعامل الأول وتحديد المستوى المناسب، وإعطائها النقاط المحددة لذلك المستوى.
- اســتكمال تحديد ما تستحقه الوظيفة من نقاط تحت بقية عوامل التقييم بالطريقة نفسها.
- إجمالي ما تحصلت عليه الوظيفة من نقاط تحت جميع العوامل، يكون وزنها النهائي باستخدام مقياس التقييم بالنقاط وفقاً لطريقة النقاط.
- استخدام جدول "تحويل النقاط إلى درجات" لمعرفة الدرجة المستحقة لهذه الوظيفة بنــاء على إجمالي عــدد النقاط التي حصلت عليها. وبذلــك تكون قد تمت عملية تقييم هذه الوظيفة باستخدام طريقة النقاط.

مثال تطبيقي:

إنشاء مقياس التقييم وفقاً لطريقة النقاط:

لدينــا عدد من الوظائــف الدالة (أ، ب، ج، د، هـ) - تم اختيارها لإنشــاء مقياس التقييم بالنقاط - جدول رقم (١٣).

في الجدول:

- العمود الأول اختير عدد من العوامل الرئيســة التي تمثل الجوانب الهامة المشــتركة في مجموعة الوظائف الدالة.
- العمود الثاني حددت النسبة المؤوية لكل عامل رئيس وفقاً لأهميته داخل الوظيفة.

- العمود الثالث قسم كل عامل رئيس إلى عدد من العوامل الفرعية.
- العمود الرابع حددت الأهمية النسبية لكل عامل فرعي.
- العمود الخامس قسم كل عامل فرعي إلى عدد من المستويات.
- العمود السادس حدد لكل مستوى عدد من النقاط باستخدام المتوالية الحسابية.

جدول رقم (١٣)

إنشاء مقياس التقييم باستخدام طريقة النقاط

١ العوامل الرئيسة	٢ النسبة المؤوية للعوامل الرئيسية	٣ تقسيم العوامل الرئيسية إلى عوامل فرعية	٤ تحديد النسبة المؤوية للعوامل الفرعية	٥ تقسيم العوامل الفرعية إلى مستويات وتعريفها	٦ تحديد نقاط المستويات
المؤهلات	٤٠٪	التعليم	٢٠٪	مستوى ١	٢٠
				مستوى ٢	٤٠
				مستوى ٣	٦٠
				مستوى ٤	٨٠
		الخبرة	١٥٪	مستوى ١	١٥
				مستوى ٢	٣٠
				مستوى ٣	٤٥
				مستوى ٤	٦٠
		التدريب	٥٪	مستوى ١	٥
				مستوى ٢	١٠
				مستوى ٣	١٥
				مستوى ٤	٢٠
المسئوليات	٣٠٪	إشرافية	١٠٪	مستوى ١	١٠
				مستوى ٢	٢٠
				مستوى ٣	٣٠
				مستوى ٤	٤٠
		مالية	١٠٪	مستوى ١	١٠
				مستوى ٢	٢٠
				مستوى ٣	٣٠
		أجهزة	١٠٪	مستوى ١	١٠
				مستوى ٢	٢٠
				مستوى ٣	٣٠

القرارات والتوصيات	٢٠٪	رئيسية	١٠٪	مستوى ١	١٠
				مستوى ٢	٢٠
		إجرائية	١٠٪	مستوى ١	١٠
				مستوى ٢	٢٠
ظروف العمل	١٠٪	بيئة العمل	٥٪	مستوى ١	٥
				مستوى ٢	١٠
		مخاطر العمل	٥٪	مستوى ١	٥
				مستوى ٢	١٠

الإيجابيات وأوجه القصور في طريقة النقاط:

الإيجابيات:

- أكثر طرق تقييم الوظائف موضوعية وإقناعاً بدقة نتائجها.
- قابلة للتطبيق على كل أنواع الوظائف.
- إمكانية تقييم أي وظيفة جديدة باستخدام المقياس الذي تم إنشاؤه دون الحاجة إلى مقاييس جديدة.

أوجه القصور:

- يتطلب تنفيذها زمناً أطول وتكلفة عالية.
- تتطلب خبرة عالية في كتابة تعاريف العوامل، وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بالطريقة الصحيحة.
- صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة داخل كل عامل من العوامل الفرعية بما يظهر الفروقات بين كل مستوى وآخر بشكل واضح ودقيق.
- صعوبة تحديد النقاط لكل عامل وكذا المستويات المختلفة داخل كل عامل فرعي.

ب - طريقة مقارنة العوامل: Factor Comparison Method:

إحدى الطرق التحليلة الكمية، طورها (يوجين بنج Eugene J. Benge) عام ١٩٢٦م.

تقوم على عنصرين رئيسيين هما:

- تحديد عدد من عوامل التقييم.
- اختيار عدد من الوظائف الدالة.

طريقـة مقارنة العوامل عبارة عن مزيـج مطور يضم بعضاً من خصائص طريقتي الترتيـب والنقاط، فهي تقوم على اسـتخدام مجموعة من عوامل التقييم - مثلها في ذلـك مثل طريقة النقاط، كما تعتمد في بعـض مراحلها على تقييم الوظائف بالحكم الإجمالي عليها دون تفكيكها إلى عواملها الأولية - وهي خاصية تستمدها من طريقة الترتيب.

إجراءات التقييم وفقاً لطريقة مقارنة العوامل:

١ - اختيار الوظائف الدالة:

(تمت الإشارة إليها في طريقة النقاط).

٢ - اختيار عوامل التقييم وتعريفها:

حدد مبتكر هذه الطريقة مجموعتين من العوامل هما[١٧]:

المجموعة الأولى: خاصة بالأعمال اليدوية وتشمل خمسة عوامل هي:

- المتطلبات الذهنية.
- المهارة.
- المتطلبات البدنية.
- المسئوليات.
- ظروف العمل.

المجموعة الثانية: خاصة بالوظائف الكتابية، والفنية، والإشـرافية، وتشمل خمسة عوامل هي:

- المتطلبات الذهنية.
- المهارة.
- المتطلبات البدنية وتشمل ظروف العمل.
- المسئوليات الإشرافية.
- مسئوليات أخرى.

٣ - إنشاء مقياس التقييم النقدي:

ويتم وفقاً لما يلي:

٣/١ - ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم:

يقـــوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفرداً، بالدراســـة الفاحصة المتأنية لكل مـــن: عوامل التقييم وتعاريفها، والوظائف الدالة وأوصافها، ثم يرتب الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم وذلك على النحو التالي:

- ترتب الوظائف الدالة تحت العامل الأول، بحيث توضع الوظيفة الأكثر أهمية (بالنسبة لهذا العامل) أولاً، يليها الأقل أهمية، وهكذا حتى يتم ترتيب بقية الوظائف الدالة.
- ترتب الوظائف الدالة تحت العامل الثاني بالطريقة نفســـها، وهكذا بالنســـبة لبقية العوامل.
- يكرر عضو اللجنة عملية الترتيب بالطريقة الســـابقة نفسها مرتين أخريين، على أن يفصل بين كل مرة وأخرى فترة زمنية أسبوع مثلاً. وبعد إجراء عملية الترتيب للمرة الثالثة يقوم بعمل متوســـط لتلك الترتيبات فيكون ما توصل إليه هو الترتيب النهائي من وجهة نظره.

يقـــوم بقية الأعضاء (عـــادة تتكون اللجنة من ثلاثة أعضاء) بالإجراءات الســـابقة نفســـها. وبعد اكتمال ترتيبات الأعضاء يتم رصدها ووضع ترتيب جماعي نهائي إما باستخراج متوسط تقديرات الأعضاء وإما بأغلبية الآراء.

٣/٢ - توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم:

تقوم هذه الخطوة على فرضية أن الوظائف الدالة يجب أن تتمتع باستقرار وعدالة الأجور المقررة لها. ومن هذا المنطلق يتم إنجاز هذه الخطوة وفقاً لما يلي:

- تحديد أجور الوظائف الدالة وفقاً لسلم الرواتب الخاص بالمنظمة.
- استخراج مقدار الأجر اليومي لكل وظيفة دالة.
- توزيـــع الأجر اليومي لـــكل وظيفة دالة على عوامل التقييم بناءً على أهمية كل عامل بالنســـبة لتلك الوظيفة، وهو ما يقرره أعضاء لجنـــة التقييم إما بأغلبية الآراء وإما باستخراج متوسط تقديراتهم.

وباكتمـــال عملية التوزيع يتكون لدينا في النهاية ســـجل أو جدول موزع فيه الأجور اليوميـــة للوظائف الدالة على عوامل التقييم حســـب أهمية كل واحد من تلك العوامل بالنسبة لكل وظيفة دالة.

٣/٣ - استكمال إنشاء مقياس التقييم النقدي:

مقياس التقييم النقدي:

عبارة عن جدول مقسم إلى عدة أعمدة، يمثل العمود الأول منه مدى القيم النقدية داخل مجموعة الوظائف الدالة، في حين يمثل كل عمود من الأعمدة الباقية عاملاً من عوامل التقييم التي تم تحديدها سلفاً (في الخطوة الأولى) ويتم إنشاء المقياس باتباع ما يلي:

- يسجل فى العمود الأول الأجر النقدي اليومي متسلسلاً، بحيث يبدأ بالقيمة النقدية (واحد) وينتهي بأعلى أجر حصلت عليه أي من الوظائف الدالة عند توزيع أجورها على عوامل التقييم.
- توزع الوظائف الدالة على عوامل التقييم حسبما تحصلت عليه كل وظيفة من أجر نقدي تحت ذلك العامل. بمعنى آخر، الوظيفة الدالة التي حصلت على أجر نقدي (٣٠) ريالاً مثلاً فى مطالب التأهيل، يتم تسجيلها فى العمود الخاص بمطالب التأهيل مقابل الأجر النقدي (٣٠) ريالاً على العمود الأول. ويستكمل بالطريقة نفسها تسجيل بقية الوظائف الدالة على مقياس التقييم. وبذلك يتكون لدينا مقياس التقييم النقدي. (لمزيد من الإيضاح، انظر المثال المرفق في الصفحة التالية).

ويجدر بالذكر أن مقياس التقييم النقدي يجب أن يشتمل على وحدات الأجر النقدي كاملة ومتسلسلة بدءاً من أقل وحدات الأجر وحتى أعلاها كما أوضحنا، وهو ما يترتب عليه من الناحية العملية وجود فراغات على المقياس (أي أن بعض القيم النقدية لا يوجد وظائف مقابلة لها تحت أي من عوامل التقييم) ويتم التغلب على هذه الإشكالية - وجود الفراغات على المقياس - باختيار مجموعة إضافية من وظائف المنظمة تتمتع بثبات وعدالة أجورها وتتناسب معدلات أجورها اليومية مع الفراغات الموجودة على المقياس ولاسيما الكبيرة منها. وبذلك يصبح لدينا مقياس نقدي متكامل.

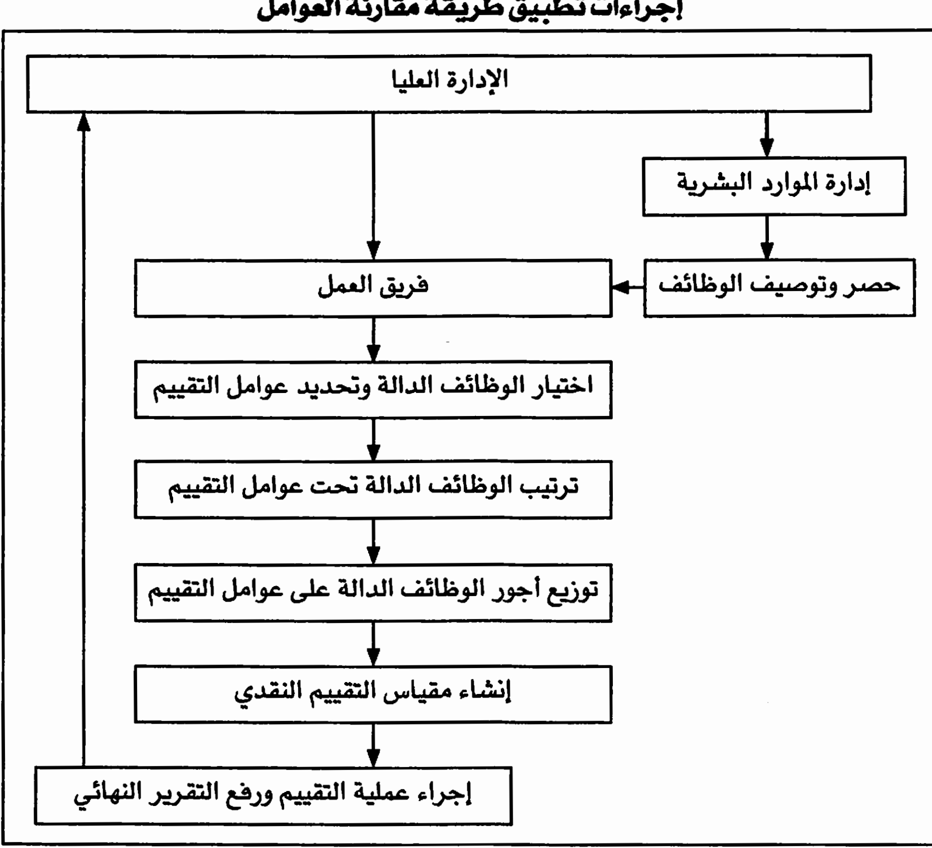
٤ - إجراء عملية التقييم:

تقيم الوظائف هنا بمقارنة كل وظيفة بالوظائف الدالة على مقياس التقييم النقدي تحت العامل الأول لتحديد أقرب الوظائف الدالة لها من حيث مستوى الصعوبة والمسئولية، ثم تسجيل القيمة النقدية المقابلة لذلك، وهكذا بالنسبة لباقي العوامل. يجمع ما حصلت عليه الوظيفة من قيم نقدية تحت عوامل التقييم مجتمعة، فيكون ذلك هو الأجر المستحق لها. وتقيم بقية وظائف المنظمة بالطريقة نفسها.

وفيما يلي رسم توضيحى لمراحل تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل - شكل رقم (٢٢):

شكل رقم (٢٢)

إجراءات تطبيق طريقة مقارنة العوامل



مثال تطبيقى على طريقة التقييم بمقارنة العوامل:

لإيضاح خطوات تطبيق هذه الطريقة بشـكل عملي، نورد المثال التالي مراعين فيه تسلسل الخطوات السابقة:

١ - تحديد عوامل التقييم:

نستخدم فى هذا المثال العوامل نفسها التي وضعها مبتكر الطريقة وهي: المتطلبات الذهنية، المهارة، المتطلبات البدنية، المسئولية، ظروف العمل.

٢- تحديد الوظائف الدالة:

لنفترض أن لدينا الوظائف التالية: مدير إدارة، محاسب، سكرتير، ناسخ آلة، ساع.

٣ - إنشاء مقياس التقييم النقدي:

يتم فيها إنشاء مقياس التقييم النقدي (إن لم يوجد) وذلك على النحو التالي:

٣/١- يقــوم أعضاء لجنة التقييم بترتيب الوظائــف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم، كما يتضح من الجدول رقم (١٤) بعد أخذ المتوسطات للوصول للترتيب النهائي:

جدول رقم (١٤)

الترتيب النهائي للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم

بعد استخراج متوسط ترتيبات الأعضاء طبقاً لطريقة مقارنة العوامل

العوامل / م	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
١	مدير إدارة	مدير إدارة	ساع	مدير إدارة	ساع
٢	محاسب	محاسب	سكرتير	محاسب	ناسخ آلة
٣	سكرتير	ناسخ آلة	محاسب	سكرتير	سكرتير
٤	ناسخ آلة	سكرتير	ناسخ آلة	ناسخ آلة	محاسب
٥	ساع	ساع	مدير إدارة	ساع	مدير إدارة

٣/٢ - توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم ويوضحه الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)

توزيع أجور الوظائف الدالة على عوامل التقييم

الوظائف الدالة	الأجر اليومي	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
مدير إدارة	٢٥٠	٧٠	٧٠	٢٠	٧٠	٢٠
محاسب	١٦٠	٤٤	٣٠	٢١	٤٤	٢١
سكرتير	١٥٠	٣٣	١٨	٣٣	٣٣	٣٣
ناسخ آلة	١٢٠	١٢	٣٢	٣٢	١٢	٣٢
ساع	٨٠	١٠	١٠	٢٥	١٠	٢٥

٣/٣ - إنشاء مقياس التقييم النقدي، جدول رقم (١٦):

جدول رقم (١٦)*

إنشاء مقياس التقييم النقدي

الأجر النقدي	عوامل التقييم				
	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠	ساع	ساع		ساع	
١١					
١٢	ناسخ آلة			ناسخ آلة	
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨		سكرتير			
١٩					
٢٠			مدير إدارة		مدير إدارة
٢١			محاسب		محاسب
٢٢					
٢٣					
٢٤					

٢٥			ساع		ساع
٢٦					
٢٧					
٢٨					
٢٩					
٣٠		محاسب			
٣١					
٣٢		ناسخ آلة	ناسخ آلة		ناسخ آلة
٣٣	سكرتير		سكرتير	سكرتير	سكرتير
٣٤					
٣٥					
٣٦					
٣٧					
٣٨					
٣٩					
٤٠					
٤١					
٤٢					
٤٣					
٤٤	محاسب			محاسب	
٤٥					
٤٦					
٤٧					
٤٨					
٤٩					
٥٠					
٥١					
٥٢					
٥٣					
٥٤					

٥٥					
٥٦					
٥٧					
٥٨					
٥٩					
٦٠					
٦١					
٦٢					
٦٣					
٦٤					
٦٥					
٦٦					
٦٧					
٦٨					
٦٩					
٧٠	مدير إدارة	مدير إدارة		مدير إدارة	

* يجب أن يعكس مقياس التقييم النقدي جميع القيم النقدية بدءاً من (١) وحتى أعلى قيمة حصلت عليها أي من الوظائف الدالة تحت أي عامل من العوامل (أعلى قيمة هنا ٧٠). يعني أن هذا المقياس يجب أن يبدأ من (١ - ٧٠)، وذلك يتطلب عدة صفحات.

بانتهاء الخطوة السابقة يكون قد اكتمل إنشاء مقياس التقييم النقدي.

٤ - إجراء عملية التقييم باستخدام مقياس التقييم النقدي:

لتقييم الوظائف باستخدام مقياس التقييم النقدي، الذي تم إنشاؤه نفترض أن لدينا وظيفة مترجم ونريد تقييمها فإننا نقوم بما يلي:

- مقارنة وظيفة مترجم بوظائف المقياس النقدي تحت عامل المطالب الذهنية، فنجد أن أقرب وظيفة لها هي وظيفة محاسب المخصص لها (٤٤) ريالاً، فتعطي تلك القيمة.
- بالطريقة نفسها تتم المقارنة مع الوظائف الدالة تحت كل عامل من العوامل المتبقية فنحصل على ما يلي - جدول رقم (١٧):

جدول رقم (١٧)

تقييم وظيفة مترجم طبقاً لطريقة مقارنة العوامل

العامل	الوظيفة المماثلة	مقدار الأجر
المطالب الذهنية	محاسب	٤٤
المهارة	سكرتير	١٨
المطالب البدنية	سكرتير	٣٣
المسئولية	محاسب	٤٤
ظروف العمل	مدير إدارة	٢٠
الإجمالي		١٥٩ ريالاً

وعليه يكون إجمالي الأجر اليومي لوظيفة مترجم هو (١٥٩) ريالاً.

الإيجابيات وأوجه القصور فى طريقة مقارنة العوامل:

الإيجابيات:

- اعتمادها على عدد محدود من العوامل يعطيها نوعاً من المرونة، ويجنبها الدخول فى التفاصيل الدقيقة كما فى طريقة النقاط (إذ تعتمد على عوامل رئيسية فقط على عكس طريقة النقاط التى تعتمد على عوامل رئيسية وفرعية).
- يمكن إدخال عدد إضافي من الوظائف على مقياس التقييم.
- سهولة تقييم وظائف المشروع حال الانتهاء من إعداد مقياس التقييم.
- اعتمادها بشكل أساسي على مجموعة من العوامل ومجموعة من الوظائف الدالة تعد ميزة تضفي على الطريقة مزيداً من الدقة.

أوجه القصور:

- مكلفة مادياً وتستغرق وقتاً وجهداً كبيرين.
- صعوبة فهمها من قبل غير المتخصصين.
- ارتباط تقييم وظائف المشروع بالوظائف الدالة التي هي عرضة لتغير محتواها مع مرور الوقت، مما يتطلب إعادة النظر فى تلك الوظائف الدالة من وقت لآخر.
- صعوبة تحديد العدد والنوع الأمثل من الوظائف الدالة، التي تمثل تمثيلاً صادقاً جميع الوظائف المطلوب تقييمها.
- تدخل العامل الشخصي في ترتيب الوظائف الدالة تحت عوامل التقييم.

- صعوبة وضع تعريفات محددة ودقيقة لعوامل التقييم.
- اعتمادهـــا على الوحدات النقديـــة يقلل من أهميتها، وذلك لأن مســـتويات الأجور عرضة للتغير من وقت لآخر.
- ظهور القيم النقدية غير المكتملة على المقياس.
- عدم ثبات مستوى الأجور خاصة في مشروعات القطاع الخاص، مما يعنى الحاجة المستمرة إلى تغيير المقاييس النقدية المستخدمة تبعاً لذلك.
- تأثر مقيمي الوظائف بمستوى الأجور الفعلي للوظائف التي يتم تقييمها.
- إن الخطأ في تقييم الوظائف الدالة سينتقل إلى باقي وظائف المشروع عند تقييمها لاحقاً.

التغيرات التى طرأت على طريقة مقارنة العوامل:

أدخـــل على طريقـــة مقارنة العوامل عـــدداً من التغييرات بغية التغلب على الســـلبيات الناشئة من اعتمادها على المقاييس النقدية عند تحديد أوزان الوظائف، وذلك فيما يلي:

١ - استخدام النقاط بدلاً من القيم النقدية:

طور هذا الأسلوب شركة (جنرال إلكترك) الأمريكية عام ١٩٣١م، وبموجبه يخصص لكل عامل من عوامل التقييم مدى من النقاط يتناســـب مع أهميته بالنســـبة للمنظمة مقارنة بباقي العوامل.

ويتم تحديد ذلك المدى بناء على الدراسة التحليلية لعينة من وظائف المنظمة تكون ممثلة تمثيلاً صادقـــاً لجميع وظائفها. ويمكن توضيح ذلك فى المثال التالي - جدول رقم (١٨):

جدول رقم (١٨)

مثال على استخدام النقاط بدلاً من القيم النقدية فى طريقة مقارنة العوامل

العوامل	المدى بالنقاط
المطالب الذهنية	صفر- ٢٠٠
المهارة	صفر- ٢٥٠
المطالب البدنية	صفر- ١٥٠
المسئولية	صفر- ٣٠٠
ظروف العمل	صفر- ١٠٠

بعد ذلك يخصص بناءً على الدراســة الدقيقة لأوصاف الوظائف عدد من النقاط لكل وظيفة دالة تحت كل عامل من العوامل على النحو التالي: جدول رقم (١٩):

جدول رقم (١٩)

توزيع النقاط على الوظائف الدالة

	المطالب الذهنية	المهارة	المطالب البدنية	المسئولية	ظروف العمل
الوظائف الدالة	صفر – ٢٠٠	صفر – ٢٥٠	صفر – ١٥٠	صفر – ٣٠٠	صفر – ١٠٠
محاسب	٧٠	٧٠	٥٠	١٥٠	٣٠
سكرتير	٦٠	٧٠	٦٠	١٠٠	٣٠
ناسخ آلة	٥٠	٨٠	٦٠	٨٠	٤٠
مدير إدارة	١٢٠	١٨٠	٥٠	٢٥٠	٢٠
ساع	٤٠	٥٠	٧٠	٦٠	٨٠

وأخيراً يتم إنشاء مقياس التقييم الكمي الذي تقيم بناءً عليه باقي وظائف المشروع، ويتبع فى إنشائه الخطوات المتبعة نفسها فى إنشاء مقياس التقييم النقدي مع استبدال الأجر النقدي بعدد من النقاط.

٢- استخدام النسب المئوية:

طــور هذه الطريقة (وليام تيرنر وادوارد هاى) وتعرف تبعاً لذلك بطريقة (تيرنر - هاى) النســبية: (Turner- Hay Percentage Method)، وبموجبها تســتخدم النسب المئوية بدلاً من القيم النقدية وذلك للتغلب على سلبيات استخدام القيم النقدية.

ج - تقييم الوظائف باستخدام الحاسب الآلي:

مــع النمو المطرد في عالم التقنية ووســائل الاتصال الحديثــة، رافق ذلك تطوير فــي طرق تقييم الوظائف يتمثل في تطوير برامج حاســوبية يتــم تغذيتها بالمعلومات الخاصــة بتقييم الوظائف، فتقوم بناء على هذه المعلومات بتحديد قيمة أي وظيفة يتم إدخالها إلى هذا البرنامج. وقد صممت هذه البرامج على شــكل اســتبانة إلكترونية مقسمة إلى عدد من العوامل تغطي جوانب العمل الرئيسية. وعند ملء هذه الاستبانة بالمعلومــات عن الوظيفة المســتهدفة يضع البرنامج تقييماً عدديــاً لكل عامل، بحيث يظهــر عند الانتهاء من تعبئة آخر عامل المجموع الكلي للقيم التي حصلت عليها جميع العوامل، والذي يمثل القيمة الرقمية لتلك الوظيفة. وممن أســهموا في هذا الجانب:

Link Consultants, Pilat UK ويعمــلان في مجال تقــديم الحلول في مجال الموارد البشرية.

ويطلق على هذه العملية: Computer - Aided Job Evaluation (CAJE)[١٨].

أي الطرق أفضل:

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض، فلكل منها جوانبه الإيجابية والسلبية بما يجعل من إحداها أكثر ملاءمة من غيرها لمشــروع أومنظمة دون أخرى؛ ولذا يتم اختيار الطريقة المناســبة بناءً على دراســة وافية تأخذ في الاعتبار عدداً من المعايير منها:

- الإمكانات المادية المتاحة.
- الإمكانات البشرية القادرة على تبني خطة التقييم المحددة وتنفيذها.
- درجة الدقة المطلوبة.
- سهولة التنفيذ والصيانة.
- حجــم مجتمــع الدراســة (جميــع أجهزة الدولــة أو بعضهــا، منظمــة، عدد من الوظائف).

خاتمة الفصل الخامس:

طــرق تقييم الوظائف هي الوســائل العلمية التي يمكن مــن خلالها تحديد أجور الوظائف، بما تتضمنه من إجراءات وترتيبات تهدف إلى إعطاء كل وظيفة ما تستحقه من أجر بناءً على مستوى صعوبة العمل ودرجة المسئولية مقارنة بغيرها من الوظائف. وهذه الطرق تتنوع وتتعدد إلا أنه يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

المجموعــة الأولــى: تعتمد فــى تقييمها للوظائــف على الحكــم الإجمالي الكلي للوظيفــة دون الدخول في تفاصيل ومكونات تلك الوظيفة (الترتيب، المقارنة الزوجية، التدريج).

المجموعة الثانية: تعتمد فــى تقييمها للوظائف على تحليل الوظيفة إلى مكوناتها وعواملهــا الأولية، ثم قيــاس تلك العوامل للوصول إلى تقييم كلــي للوظيفة (النقاط، مقارنة العوامل).

ورغم ما توفره هذه الطرق من إيجابيات على رأسها كونها الوسائل العلمية المتاحة

لتقييـــم الوظائف، إلا أنها تعاني بعض أوجه الضعف والقصور التي تختلف من طريقة لأخرى. ومن هنا يتحمل أخصائيو تصنيف وتقييم الوظائف مسئولية اختيار الطريقة المناســبة فى ضوء العديد من المحددات والتــي منها ظروف المنظمة وإمكاناتها المادية والبشــرية والتقنيــة، إلى غير ذلك ممــا يخص وظائفها من حيــث أعدادها وطبيعة أعمالها وتنوعها.

أسئلة للنقاش:

١- ما مفهومك لمصطلح «تقييم الوظائف» وكيف يستخدم؟

٢- ما الفروقات العامة بين الطرق الوصفية والكمية؟

٣- فيما يلي عدد من الوظائف، والبيانات الخاصة بكل منها.

المطلوب: قيّم هذه الوظائف باســتخدام طريقة الترتيب، وسجل ملاحظاتك على هذه التجربة.

م	مسمى الوظيفة	متطلبات شغل الوظيفة
١	فني تشغيل آلات	الثانويــة العامة مع خبرة ٤ ســنوات أو الثانوية المهنية مع القدرة
٢	مساعد مدرب	بكالوريوس في طبيعة العمل مع خبرة ٣ سنوات. بكالوريوس عام + دبلوم متخصص في مجال التدريب
٣	مراقب وظائف حرفية	الثانوية العامة مع خبرة سنتين في طبيعة العمل
٤	سكرتير تنفيذي	الثانوية العامة + ثلاث سنوات خبرة أو دبلوم سكرتارية
٥	باحث ميزانية مساعد	بكالوريوس في التمويل، الاقتصاد، إدارة الأعمال، الأعمال المصرفية
٦	باحث تخطيط	الجامعيــة في التنظيــم، التطوير، إدارة عامة، + ســنتان خبرة
٧	خطاط ورسام	الثانوية المهنية مع خبرة ٣ سنوات
٩	مدير مدرسة	الجامعيــة في أحــد التخصصات التربوية + ١٠ ســنوات خبرة
١٠	ملاحظ عمال	الابتدائية مع خبرة ٧ سنوات
١١	مدير إدارة الموارد البشرية	الجامعية المتخصصة + ٧ سنوات خبرة
١٢	أخصائي علاقات عامة	الجامعية المتخصصة + ٤ سنوات خبرة

٤- باستخدام الوظائف السابقة، قيّم هذه الوظائف باستخدام طريقة المقارنة الزوجية، وسجل ملاحظاتك على هذه التجربة.

٥- باستخدام الوظائف السابقة، قيّم هذه الوظائف باستخدام جدول تعريفات المراتب في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية الوارد في بداية هذا الفصل؟ وسجل ملاحظاتك على هذه التجربة.

٦- اختر خمس وظائف ضمن مجموعة الوظائف الإدارية والمالية، وأنشئ لها مدرج قياس تصاعدياً مستفيداً من مدرجات القياس الواردة عند الحديث عن طريقة التدريج الواردة آنفاً في بداية هذا الفصل. وسجّل ملاحظاتك على هذه التجربة.

٧- ما سمات الوظائف الدالة وما الفائدة منها؟

٨- كيف تحدد معايير تقييم الوظائف؟

٩- هل يختلف أسلوب تحديد عوامل التقييم بين طريقتي النقاط وعوامل التقييم؟ وضح ذلك.

١٠- حدد أهم خمسة عوامل لتقييم مجموعات الوظائف التالية:

- مجموعة الوظائف الإدارية.
- مجموعة الوظائف الحرفية.
- مجموعة الوظائف التعليمية.
- مجموعة الوظائف الاستشارية الإدارية.

هوامش الفصل الخامس:

١- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (١٥٠).

٢- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 44.

٣- عقيلي، عمر. مرجع سابق. ص (٢١١).

٤- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 666.

٥- عقيلي، عمر. مرجع سابق. ص (٢١٠).

٦- حافظ، محمد عبده، الوظيفة بين واجباتها ومواصفات شاغلها (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠١١)، ص (٤٩).

٧- حافظ، محمد عبده. مرجع سابق. ص (٤٩).

٨- الشهري، محمد علي ظافر، تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٠)، (١٤٣).

٩- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 664.

١٠- عقيلي، عمر. مرجع سابق. ص (٢٤٤).

١١- عقيلي، عمر. مرجع سابق. ص (٢٢٤).

١٢- Livy, Bryan: Corporate Personnel Management, Pittman Publishing, London, 1988, P. 228.

١٣- International Labor Office, Job Evaluation, Geneva: International Labor Office, 1986, P. 40.

١٤- منصور، منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة الموارد العامة، ص (٣٦٤)، اقتبسها: عبد الباري درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين – منحنى نظمي (عمان، دار وائل للنشر، ٢٠١٠)، ص (٣٦٤).

١٥- Bartley, Douglas L.: Job Evaluation: Wage and Salary Administration, (California: Addison – Wesley Publishing Company, 1981), P.62.

١٦- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (٢٠١).

١٧- International Labor Office. Op. cit., P. 52.

١٨- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 667.

الفصل السادس: مسوحات الرواتب والأجور

أولاً: مسوحات الرواتب والأجور

ثانياً: أهدافها ومدى الحاجة إليها

ثالثاً: خطوات عملية المسح:

١- تحديد الهدف

٢- من يقوم بالمسح

٣- اختيار الوظائف القياسية

٤- تحديد الأسواق التي سيشملها المسح

٥- تحديد المنظمات المشاركة

٦- دعوة المنظمات للمشاركة

٧- جمع المعلومات

٨- تنظيم وعرض البيانات

٩- تحليل البيانات

١٠- التقرير النهائي للمسح

١١- الملخص

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل السادس
مسوحات الرواتب والأجور

أولاً - مسوحات الرواتب والأجور:

مسوحات الرواتب والأجور، عملية جوهرها جمع البيانات عن مستويات الأجور في سوق العمل، يعرفها ماهر بأنها «عبارة عن بحث أو دراسة تقوم به المنظمة للتعرف على مستويات التعويضات والرواتب السائدة لدى المنظمات المماثلة. وتجرى هذه الدراسة بغرض الاسترشاد بما تقدمه من معلومات من أجل تصميم أنظمة التعويضات والرواتب داخل المنظمة، وبحيث تكون متقاربة مع ما هو سائد في سوق العمل»[١].

أما أرمسترونج فيرى أنه للتأكد من أن مستويات الأجور منافسة، فإنه من الضروري معرفة مستويات أجور وظائف المنظمة في سوق العمل، خاصة تلك التي تتسم بالضعف لضغوط السوق بسبب عوامل الندرة[٢].

وقد تعـددت التعريفات التي سـاقها متخصصو الموارد البشـرية والمهتمون بهذا الموضـوع وفقاً لماهيتها ومخرجاتها والغرض منها، إلا أنه يمكن اسـتخلاص التعريف التالي:

مسـوحات الرواتب والأجور، عبارة عن دراسـة تسـتهدف جمع المعلومـات والبيانات عن مسـتويات الأجور والحوافز المالية والمعنوية السـائدة في سوق العمل، تقوم بها المنظمات على فترات زمنية محددة وفقاً لظروفها، وذلك للاستعانة بنتائجها في وضع وتحديث هياكل الأجور وبرامـج الحوافز الخاصة بهـا، بما يمكنها من البقـاء في وضع تنافسـي مقارنة بالمنظمات المماثلة. ويشـار إلى هذه العملية أيضاً بتسـعير الوظائف على اعتبار أن الأجور والمرتبات ما هي إلا أسعار (قيم مالية) لما يقدمه الموظفون من خدمات.

يعد سـعر السوق مؤشـراً قوياً تسترشـد به المنظمات في تحديد أجور وظائفها، فتلجأ إلى مسـح السوق لمعرفة أجر وظيفة ما في عدة منظمات مماثلة لها في طبيعة النشـاط. وبالتأكيد فهي لن تجد درجة الأجر نفسـه في تلك المنظمات بل سـتجد أن أجـر هذه الوظيفة يختلف من منظمة لأخـرى بدرجات متفاوتة. ويرجع ذلك إلى عـدد من العوامل تؤخذ في الاعتبار عند تحديد مسـتويات الأجور. إلا أنه رغم تلك التباينات نجد أنها في الغالب لا يبتعد بعضها عن بعض كثيراً.

مثال ذلك: وظيفة سكرتير تنفيذي حديث الالتحاق بالعمل، سيكون مستوى أجره في عدد من الشركات المتماثلة متقارب إلى درجة كبيرة، لذلك يؤخذ متوسط أجر هذه الوظيفة في تلك الشركات.

للتوضيح: فلو افترضنا أن مستويات الأجر في عدة شركات لوظيفة ما كانت على النحو التالي (بالريال): ٥٠٠٠، ٥٢٠٠، ٤٩٠٠، ٤٩٥٠، ٥١٠٠.

فيكون متوســط أجرها وفقاً لسعر الســوق (المتوسط الحسابي) = مجموع الأجور ÷ عددها

= ٢٥,١٥٠ ÷ ٥ = ٥,٠٣٠ ريال.

عملية مســح الأجــور عملية متكررة في حيــاة المنظمــات إذ إن المنظمات كيانات ديناميكيــة غير جامدة، عرضة للتغير على مســتوى المنظمة (إحــداث، دمج، الغاء - وحدات إدارية)، التغيير في آلية وأســاليب العمل، مســتوى التقنية المستخدم، دخول أســواث جديدة، أنشــطة جديدة. وقد يكون التغيير على مستوى الوظائف (إحداث، إلغاء، إعادة تصميم)، وقد يكون التغيير على مســتوى السوق (ظروف العرض والطلب علــى القوى العاملة، الندرة في بعض الوظائف). هــذ التغيرات وغيرها تفرض على المنظمات إجراء المســوحات على فتــرات معقولة تحددها وفقــاً لظروفها وإمكاناتها ودرجــة تأثرهــا بالمتغيرات، وذلك بهدف تحيث معلوماتهــا ومعرفة الوضع القائم في ســوق العمل. ولذا تقوم بعض المنظمات بإجراء المســوحات كل سنتين، أو كلما دعت الحاجة.

قد تقوم المنظمة بنفسها بإجراء عملية المسح وقد تؤكل ذلك إلى مكتب استشاري، وإذا كانــت حديثة النشــأة محدودة الحجم والمقدرة المالية، فقد تلجأ إلى الاســتفادة من:

- مسوحات الأجور التي تقوم بها بعض المنظمات الحكومية.
- مسوحات الأجور التي تقوم بها الاتحادات العمالية.
- مسوحات الأجور التي تقوم بها المنظمات المماثلة.
- مسوحات الأجور التي تقوم بها المكاتب الاستشارية والمهنية.
- مسوحات النادي: وهي عبارة عن عدد من المنظمات يتفقون فيما بينهم على تبادل المعلومات عن الأجور والمزايا المالية للعاملين وغيرها. هذا الأسلوب يمكن المنظمات

الأعضاء من الإفادة مما يتوفر لدى أي من المنظمات المشاركة من معلومات سواء تمت عن طريق إجراء المسوح أو غيرها من الطرق، بما يحقق لهم وفراً في الوقت والجهد والمال، ويبقيهم على اطلاع مستمر بما يستجد في سوق العمل.

- المسوحات السابقة التي قامت بها المنظمة نفسها (إن وجد).

تختلف مسوحات الأجور في هدفها ومحتواها وأبعادها والمنطقة الجغرافية التي تغطيها، إلا أنه في أي منها لا بد من تحديد الشركات، والوظائف التي سيشملها المسح والمعلومات أو البيانات المطلوبة.

أنواع المسوح:

تجري المنظمات نوعين من المسوح، هما:

المسح الرسمي:

يستهدف في العادة عدد كبير من وظائف المنظمة، وهذا من ثم يتطلب عدداً مناسباً من المنظمات المشاركة.

المسح غير الرسمي:

يستهدف الحصول على معلومات عن عدد محدود من الوظائف. في هذه الحالة تلجأ المنظمة إلى الطرق غير الرسمية للحصول على تلك المعلومات. مثال ذلك، قيام مدير الموارد البشرية بأحد لبنوك بتحديد مستوى الأجر الواجب دفعه لوظيفة صراف، فيقوم بالاتصال بنظرائه في واحد أو أكثر من البنوك المماثلة للسؤال مباشرة. ومثل هذه الأساليب غير الرسمية تعد جيدة أيضاً في التعرف على أوجه الاختلاف بين الوظائف من حيث مستويات الأجور. تعد المسوحات غير الرسمية التي تجري من خلال التليفون من أفضل الطرق التي تستهدف توفير معلومات فورية بغرض الفحص السريع لعدد صغير من الوظائف المحددة[٢].

نطاق المسح:

مسوحات الأجور لا تستهدف جمع المعلومات عن كل وظائف المنظمة (بل عينة ممثلة لها)، وذلك للأسباب التالية:

- لأن بعض وظائف المنظمة فريدة بالمنظمة (أي ليس لها نظائر في المنظمات الأخرى).

- هناك وظائف معروفة ورواتبها مستقرة في سوق العمل، ومن ثم لا تدخل في عملية المسح.
- سياسة الأجور والتعويضات في معظم المنظمات تبنى على عينة من الوظائف القياسية، يتم اختيارها لتمثل جميع وظائف المنظمة. والسبب في اللجوء إلى الوظائف القياسية كعينة هو أعداد الوظائف الكبيرة والتي تصل في بعض المنظمات إلى الآلاف، مما يجعل التعامل معها جميعاً أمر في غاية الصعوبة.
- بعض الوظائف في المنظمة متكررة ويوجد أعداد كبيرة منها، ومن ثم يكون جمع المعلومات عن كل منها بصفة فردية هدراً مالياً لا مبرر له. مثال ذلك، رجل مبيعات في شركة تجزئة متعددة الفروع.

ثانياً - أهداف مسوحات الأجور ومدى الحاجة إليها:

الأهداف:

يهدف مسح الرواتب والأجور إلى:

- توفير معلومات شاملة وحديثة عن مستوى الأجور في المنظمات المماثلة.
- توفير معلومات شاملة وحديثة عن كم وأنواع الحوافز التي تدفع للوظائف المماثلة في سوق العمل.
- الاستفادة من تلك المعلومات في بناء وتحديث هياكل الأجور وبرامج الحوافز.
- التواصل مع المنافسين وبناء علاقات عمل تقلل من حدة التنافس بين تلك المنظمات.
- تحقيق العدالة الخارجية في منح الأجور.
- متابعة المتغيرات في سوق العمل، بما يساعد على مجارات المنظمات المماثلة ومن ثم المحافظة على وضع تنافسي في سوق العمل.
- رسم سياسة أجور متوازنة تمكن من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليهم دون تحمل تكاليف أجور إضافية.
- تبني الأساليب العلمية في إدارة الرواتب والأجور.
- إشاعة الشعور لدى العاملين بعدالة سياسة الأجور التي تتبعها المنظمة.

مدى الحاجة إلى مسوحات الرواتب والأجور:

تبرز الحاجة إلى مسوحات الأجور لوضع سياسة متوازنة للأجور، ذلك أن تحديد مستويات الأجور والمرتبات بشكل منخفض للغاية من شأنه أن يخلق صعوبات جمة أمام المنظمة أو القطاع عند محاولة تحقيق هدفي اجتذاب العناصر الكفؤة والاحتفاظ بها بعد اجتذابها. وعلى العكس عندما يتم تحديد مستوى الأجور والمرتبات بشكل مرتفع جداً، فإن ذلك من شأنه أن يلقي أعباء مالية إضافية على عاتق المنظمة، الأمر الذي من المحتمل أن يؤثر سلباً على وضع تلك المنظمات التنافسي[٤].

كما تبرز الحاجة إلى مسوحات الأجور لما لها من دور هام في حياة المنظمات، فنتائج هذه المسوح تستخدم لتطوير أنظمة الأجور والحوافز بما يزيد من رضا شاغلي الوظائف ومن ثم زيادة مستوى الأداء والإنتاجية.

تلعب المسوح بصفة عامة دوراً هاماً في حياة المنظمات، إذ تسهم في التطوير المستمر لجميع جوانب العمل فيها، وهو ما تحتاجه تلك المنظمات حتى تستطيع أن تنافس وتستمر. لذلك تجرى العديد من المسوح ولأهداف مختلفة منها: البحث عن أسواق جديدة، تقديم منتجات جديدة، تطوير منتجات قائمة، قياس رضا المستهلكين، تطوير هيكل الأجور القائم أو تصميم هيكل جديد، وغيرها. ورغم أهمية كل هذه المسوح، إلا أن مسوحات الرواتب والأجور لها أهمية خاصة لدى المنظمات، وذلك لارتباط نتائج تلك المسوح بحياة الموظفين ومكتسباتهم المالية الوظيفية من ناحية، ولما له من تأثير مهم على ميزانية المنظمة من ناحية أخرى، حيث تستقطع الأجور نسبة كبيرة من تلك الميزانية. كما تبرز أهمية مسوح الرواتب والأجور في أن كلا العاملين والمنظمات ينظرون إلى سعر السوق على أنه سعر عادل.

تمثل الأجور تكلفة ثابتة تستقطع جزءاً كبيراً من الأرباح، فإذا كان مستوى الأجور عالياً أدى ذلك إلى زيادة أكبر في تكاليف الإنتاج وما يستتبع ذلك من انخفاض في معدلات الربح. أما الأجور المتواضعة، فإنها تدفع بالأكفاء إلى ترك المنظمة والبحث عن بديل، ما ينتج عنه بقاء غير الأكفاء في المنظمة وصعوبة استقطاب أكفاء آخرين. هذه الحالة ستؤثر بلا شكل في الإنتاج كماً وكيفاً، وهذا بدوره سيؤثر في عائدات المنظمة وربما سمعتها، بل إن ذلك قد يكون سبباً لخسارتها وخروجها نهائياً من سوق العمل.

بناء على ما سبق، تظهر الحاجة الكبيرة إلى مسوحات الأجور والتعويضات لمعرفة

مستوى ما يدفعه المنافسون من رواتب وتعويضات مادية ومعنوية، بما يمكن المنظمة من تحيد سياسات الأجر التي تلائم إمكاناتها وظروفها دون أن تخسر موظفيها أو تتحمل أعباء مالية هي في غنى عنها.

ثالثاً- خطوات عملية مسح الرواتب والأجور:

تمر عملية مسح الرواتب والأجور بالخطوات التالية - شكل رقم (٢٣):

شكل رقم (٢٣)

خطوات مسح الرواتب والأجور
١- تحديد الهدف
٢ - من يقوم بالمسح
٣ - اختيار الوظائف القياسية
٤ - تحديد الأسواق التي سيشملها المسح
٥ - تحديد المنظمات المشاركة
٦ - دعوة المنظمات للمشاركة
٧- جمع المعلومات
٨ - تنظيم وعرض البيانات
٩- تحليل البيانات
١٠ - التقريرالنهائي للمسح
١١ - الملخص الذي سيقدم للمشاركين

١- تحديد الهدف من المسح:

الهدف هو البوصلة التي يسير على هداها الإنسان ليبلغ المكان الذي يريد. فبدون أهداف واضحة محددة قد لا يصل الإنسان إلى تلك الغاية، وقد يصل بتكلفة أعلى أو بعد فوات الأوان. فأي عمل ناجح لا بد له من أهداف واضحة ومحددة بشكل مسبق. فالهدف يقوم على جانبين رئيسـيين: ما الذي تريد أن تصل إليه؟ وكيف تصل إليه؟ فتحديـد الأهداف يحدد المسـار الصحيح وفقاً لظروف كل حالـة. فهو بذلك يوفر الوقت والجهد والمال. وفي هذا الإطار تطرح التساؤلات التالية:

- هل المطلوب مسح لمعدلات الأجور فقط أم لمعدلات الأجور والمزايا المالية وغير المالية المختلفة التي تدفع في المنظمات المماثلة وفي سوق العمل؟

- هل الهدف تحديث هيكل الأجور القائم، أم إنشاء هيكل جديد؟
- هل المطلوب مسح لمستويات الأجور السائدة في المنظمات المماثلة أو في سوق العمل بأكمله؟
- ما مستوى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة؟
- ما مستوى جودة النتائج المطلوبة؟
- ما النطاق الجغرافي الذي يغطيه المسح؟
- ما الزمن المحدد لإجراء المسح؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات يساعد على وضع الأهداف بصورة منطقية، فلا تستطيع مثلاً أن تضع أهدافاً عالية جداً بإمكانات مادية متواضعة، ولا أن تضع أهدافك لتشمل مناطق جغرافية متعددة إذا كان الوقت المتاح محدوداً.

٢ - من يقوم بعملية المسح؟

لأهمية كل خطوة من خطوات مسح الأجور في الوصول إلى نتائج دقيقة، فإنه يتوجب الحرص في اختيار من يقوم بهذه المهمة أياً كانت صفته: فرداً أو مجموعة، من داخل أو من خارج المنظمة. فيجب أن يتوفر لديه المعرفة والخبرة التامة في مجالات: تصميم وتصنيف وتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف. لأن مثل هذه الخبرات التفصيلية تعطي للماسح مهارات عالية ومتنوعة تمكنه من إنجاز عملية المسح بأفضل ما يمكن. كما أنه لا بد من توفر الخبرة في إجراء المسوح وتحليل النتائج ووضع التوصيات التي تساعد متخذ القرار على أن يقرر ما يراه وفقاً لمعلومات دقيقة.

لتحديد من يقوم بمسح الأجور، هناك أربع طرق للاختيار من بينها:

الطريقة الأولى:

تقوم المنظمة بنفسها بعملية المسح كاملة من بدايتها إلى نهايتها من خلال تكليف عدد من موظفيها تختارهم بعناية ممن لديهم الخبرة الكافية. هذه الطريقة تحقق للمنظمة ميزة تحديد شكل الدراسة بما يناسب ظروفها. فتقوم بتحديد نوع الوظائف التي ترغب في دراستها وتحديد نوع وعدد المنظمات المماثلة لها والتي سيتم دعوتها للمشاركة في الدراسة، يضاف إلى ذلك أنها تساعد المنظمة على اكتساب الخبرة في إجراء المسوح.

يعاب على هذا الطريقه أنها تســتغرق وقتــاً طويلاً، وقد لا يتوفر للمنظمة الخبرة الكافية في إجراء مثل هذه المسوح.

الطريقة الثانية:

إســناد هذه المهمة إلى مكتب استشــاري متخصص. ويلجأ إلى هذه الطريقة في حال عدم وجود متخصصين لدى المنظمة للقيام بعملية المســح. ميزة هذه المكاتب أن لديها الخبراء المتمرســين في إجراء المســوح المختلفة، وتكسب عملية البحث الحيادية والمصداقيــة، ومحفز للجهات المشــاركة. ولكن يعاب عليها الكلفــة المالية العالية، إذ تتقاضى تلك المكاتب أجوراً مبالغاً فيها. ولأن هذه المكاتب تختلف عن بعضها من حيث الخبرة والتخصص والإمكانات والظروف، لذا فإنه لا بلد من اختيار المكتب الاستشاري بعناية أخذاً في الاعتبار أن يكون المكتب ذا سمعة ممتازة ممن يطبق الطرق العلمية في جمع وتحليل البيانات، ويتمتع بدرجة عالية من المصداقية. وأن يكون له خبرة معقولة في إجراء مثل هذا النوع المتخصص من المسوح. وللوصول إلى مثل تلك المكاتب يمكن سؤال الشركات المماثلة ممن لهم سابق تجربة في هذا المجال.

الطريقة الثالثة:

بدلاً من إجراء المسح يتم جمع المعلومات مما ينشر من مسوحات وبيانات وإحصاءات تنشــرها الجهات ذات العلاقة حكومية وخاصة مثل: وزارات العمل، الغرف التجارية والصناعية، مراكز الإحصاء والمعلومات وغيرها. إذ يمكن الاسترشــاد بتلك المعلومات فــي وضع تصور تقريبي لمســتويات الأجور والحوافز في ســوق العمــل. تتميز هذه الطريقة بكلفتها المنخفضة أو المعدومة وإمكانية الحصول عليها بسهولة. فهي تناسب المنظمات ذات الإمكانات المالية المحدودة. يعاب عليها أنها قد لا تكون مناسبة لظروف المنظمة بدرجة كافية.

الطريقة الرابعة:

المزج بين أي من الطرق السابقة.

٣ - اختيار الوظائف القياسية:

تضــم المنظمات مئات بــل آلاف الوظائف أحياناً، مما يجعل من غير الممكن بل قد يكون من المستحيل القيام بمسح لجميع تلك الوظائف، وذلك لأن التكلفة ستكون عالية

جـداً وتأخذ الكثيـر من الوقت والجهد، إضافة إلى أن بعض الوظائف قد لا يكون لها نظيـر لدى المنظمات المماثلة. لذا تلجأ المنظمات عند إجراء مسـوحات السـوق إلى اختيـار عينة من الوظائف لتمثل جميع وظائف المنظمة. هذه الوظائف المختارة يطلق عليها «الوظائف القياسية» أو «الوظائف الدالة».

من المهم عند اختيار العينة (الوظائف القياسـية) التأكيد في الاختيار على نوعية الوظائف المختارة وعددها. ويرى بعض المتخصصين في هذا الجانب إمكانية الاستفادة من تحليل الوظائف في اختيار العينة، ذلك أن تحليل الوظائف يقدم معلومات تفصيلية عن كافة جوانب الوظيفة: هويتها، محتواها، أبعادها، والكثير. أما الوصف الوظيفي فهو أداة لا بد منها، تدرس بشكل متأن لتأكيد فهم جميع جوانب الوظيفة لتحديد مدى مناسبة اختيارها كوظيفة دالة من عدمه.

عند دراسة وظائف المنظمة لاختيار العينة، نجد أن هناك نوعين من الوظائف:

١ - وظائف لها نظائر في المنظمات الأخرى مثل: مبرمج، محاسب، سكرتير، أخصائي رواتب، هذا النوع من الوظائف يختار منها الوظائف القياسية ويجمع عنها المعلومات وتحلل وتستخرج النتائج ليستفاد منها في تحديد أجورها وبقية المزايا.

٢ - الوظائف ذات الطبيعة الخاصة، وهي التي لا يوجد وظائف مشابهة لها في المنظمات الأخـرى، هذه الوظائف لا تدخل فـي العينة ولكن تحدد أجورهـا وامتيازاتها - عنـد تطبيق نتائج المسـح - بأن يحدد أكثر الوظائف مماثلـة لها من حيث المهام والمسؤوليات ومطالب التأهيل، ثم تعطى درجة الأجر نفسه والامتيازات المالية التي تعطى للوظائف المماثلة.

ولأهمية الاختيار السليم للعينة وضمان تمثيلها لجميع وظائف المنظمة على اختلاف مسـتوياتها، يتم تطبيق عدد من المعايير عند الاختيـار يراعى فيها أن تلبي متطلبات النوعية والعدد، وذلك على النحو التالي:

نوعية الوظائف:

- يجب أن تعكس الوظائف القياسية المختارة جميع مستويات الأجر في المنظمة.
- يجب أن تمثل جميع وظائف المنظمة أو كما هو محدد في هدف المسح.
- أن تتمتع مهامها ومسؤولياتها بالثبات نسبياً ولو على المدى القصير.
- يكون تمثيل الوظائف المشغولة بأعداد كبيرة من الموظفين أكبر عند اختيار الوظائف، والعكس صحيح.

- لا يدخل ضمن الاختيار الوظائف ذات الأجرالنشاز، أي التي تكون أجورها أعلى أو أقل بدرجة كبيرة من معدل الأجرالمخصص لدرجة تلك الوظيفة.
- يجب أن يكون للوظائف المختارة مثائل في الشركات المتعاونة، أخذاً في الاعتبار أنه قـد لا يكون هناك تماثل كامل، ولكن إذا كانت نسـبة الاختلاف في حدود ١٠٪ عُدّ ذلك أمراً مقبولاً[٥].

عدد الوظائف:

- حجـم المنظمة: كلما كبر حجم المنظمة، وجب أن يكون حجم العينة أكبر، وكلما كان حجم العينة أكبر، كانت النتائج أكثر دقة.
- إمكانات المنظمة المادية والبشـرية: كلما كانت الإمكانات كبيرة تمكنت المنظمة من أخذ عينة أكبر.
- ليـس هناك عدد متفق عليه في مسـوحات الأجور ولكنه يتـراوح على الأغلب من (٢٠ - ٣٠) وظيفة[٦].

٤ - تحديد أسواق العمل التي سيشملها المسح:

- بصفتي منظمة أين أجد احتياجاتي من القوى العاملة؟ - في أي سوق أبحث: السوق المحلية، الداخلية، الإقليمية، الدولية؟

يتحدد سـوق العمل بناء على التخصص الوظيفـي، فالمعروف أن الوظائف يختلف بعضهـا عن بعض مـن حيث الوفرة والنـدرة، وهذا ما يجعلنا نفكر في غير السـوق المحلي. فالوظائف الإدارية وبعض الخدمية والفنية غالباً ما توجد في السوق المحلي وهـي متوفرة عند الحاجة لهـا. مثال ذلك وظائف: السـكرتاريا، مدخلي البيانات، مدققي وأخصائيي شـوؤن الموظفين والشـؤون المالية، موظفي التوظيف، الحراسات، السـائقين، وغيرها. على الطرف الآخر فإن الكثير من الوظائف التخصصية والمهنية والفنية مثل بعض فئات وظائف الأطباء، القانون، مناهج البحث، أسـاتذة الجامعات، وغيرهـا قد لا تكون متوفرة بالقدر الكافي في السـوق المحلي، لذا يلجأ إلى السـوق الإقليمي أو الدولي للحصول عليها.

ويجـب ملاحظـة أن موضوع الوفرة والندرة في مجـال الوظائف يختلف من دولة إلى أخرى فقد يكون هناك فائض من المعروض لنوعيات معينة من الوظائف في دولة

مـــا، في حين تعاني دولة أخرى من ندرة تلك الوظائف، والعكس صحيح. وعلى ذلك، فنوعية القوى العاملة تؤخذ في الاعتبار عند التخطيط لمسح الأجور!

في أي أسواق العمل توجد تلك الوظائف؟ وظائف تقليدية: السوق المحلية، وظائف نادرة أو حجم المنافسة عليها كبير: السوق الإقليمية وربما الدولية

٥ - تحديد المنظمات المشاركة:

من المهم في هذه الخطوة أن تختار الشركات التي سيشملها المسح بعناية بالغة بما يضيـف قيمة حقيقية لما تقدمه تلك المنظمات مــن بيانات واحصاءات. ولتنفيذ هذه الخطــوة فإن ذلك يتضمن جانبين: وضع معاييــر الاختيار، ثم الاختيار بناء على تلك المعايير.

١/٥ - وضع معايير الاختيار:

معاييــر الاختيار هي مجموعة الاشــتراطات والمواصفات التي يجب أن تتوافر في الشركات التي يتم اختيارها، وتوضع بشكل مسبق ضماناً للحيادية في عملية الاختيار. تحدد هذه المعايير من قبل المكلفين بهذه المهمة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، والذين يفترض فيهم الخبرة التامة بنوعيات الوظائف وإجراءات المســوح. وفيما يلي أهم المعايير التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار الشركات المتعاونة في المسح:

١/١/٥ - طبيعة نشاط المنظمة:

بالنســبة للوظائف الأساســية في المنظمة فيختار للمقارنة معها الشــركات التي تعمل في الصناعة نفســها، مثلاً: إذا كانت الشركة التي تقوم بالمسح تعمل في مجال الهندسة المعمارية، وكان من ضمن العينة وظائف مثل: مهندس معماري، كبير مهندسين معماريين، يختارهنا للمقارنة الشــركات التي تعمل في مجال الهندسة المعمارية. أما الوظائــف العامة غير التخصصية: مثل: وظائف الســكرتاريا، مبرمجي الحاســب، محاســب، فيمكــن لمقارنة هذه الوظائف اختيار وظائف مــن داخل أو خارج الصناعة ويستحســن من كليهما. هذا التنويع مهم لربط دراســة المسح ليس بالمنظمات المماثلة فحسب، بل بسوق العمل بأكمله.

٢/١/٥ - حجم المنظمة:

من المناســب أن يشمل المســح منظمات كبيرة وصغيرة الحجم، ذلك أن المنظمات

الكبيرة غالباً يدفعــون مرتبات وامتيازات أكبر مما تدفعه المنظمات الصغيرة، إضافة إلى تجريبتهم المســتقرة والمنافسة (بسبب خبرتهم الطويلة في مجال العمل)، لذا فمن المهم التنويع في الاختيار ليشمل كلا النوعين.

٣/١/٥ - الوظائف المماثلة:

تختــار المنظمات التــي لديها وظائف تماثل الوظائف القياســية المختارة. وهنا لا يكفي التماثل في المســمى لأن المســميات قد تختلف من منظمة لأخرى بل لا بد من التأكــد من التماثل في المســؤوليات والمهام. وغني عن الذكــر أن بعض الوظائف قد اســتقرت من حيث المسمى والمحتوى على مستوى سوق العمل بأكمله. فمثلاً: وظيفة محاســب، أو مدخل بيانات أو مبرمج أو مدير الموارد البشرية في المنظمات المختلفة، يغلب عليها التماثل الكبير في المسمى والمهام والأجور وغيرها، ولا يوجد تباينات كبيرة بينها وبين نظيراتها في الشركات المماثلة.

٤/١/٥ - المنافسة في مجال الحصول على العاملين:

المنظمات التي تطلب نفس العمالة وتنافس في الحصول عليها، تعد من الشــركات الأكثر تماثلاً، إذ إن ذلك يعني التماثل الكبير بين ما لديهم من وظائف ووظائف المنظمة القائمة بالمســح. وعليه، فهذه الشــركات يتوجب أن تكون ضمن الشركات التي يجب الحرص على مشاركتها في مشروع المسح.

٥/١/٥ - جاهزية الشركة ورغبتها في المشاركة:

من المهم أن تكون الشــركة المســاهمة في المسح لديها الرغبة والجاهزية للمشاركة فــي العملية وفــي الوقت المحدد لبدء المســح، فعدم الجاهزية قد يطيل مدة المســح وهو أمر غير مناســب تمامــاً، لأن طول الفترة قد يؤدي إلى تقــادم بعض المعلومات، وربما انخفاض حماس بعض الشركات المشاركة مما يؤثر على كم ونوع المعلومات التي يقدمونها.

٦/١/٥ - توافر المتخصصين لدى الشركات المتعاونة:

إذا كان هنــاك مفاضلة بين شــركتين متماثلتين لاختيــار أحدهما، فإن التي لديها متخصصون في الرواتب والأجور، والحوافز، يكون الحرص عليها أكبر للمشــاركة في مسح الأجور، وذلك لأنها ستكون أقدر على تفهم نوعية وأهمية المعلومات المطلوبة ومن ثم التعاون في إعطاء تلك المعلومات.

٧/١/٥ - عدد الشركات المشاركة:

ليس هناك اتفاق على عدد معين فالأمر متروك للمتخصصين يحددونه وفقاً لكل حالة. إلا أن العدد يجب ألا يكون كبيراً جداً فذلك يعني تحمل تكاليف إضافية، أما إذا كان العدد محدوداً، فإن ذلك سينعكس على كم ونوع المعلومات والتي قد لا تساعد في هذه الحالة على إجراء تحليل ذي فائدة. لذا يتم عمل توازن بين الحالتين لتحديد العدد المناسب. وبصفة عامة، يرى بعض المتخصصين في هذا المجال أن العدد في حدود (٢٥) شركة، كعينة للمسح يعد مناسباً[٧]. ويرى ماهر أنه في دراسة واسعة تغطي وظائف كثيرة، ربما يجب الحصول على عينة من الشركات المشاركة بين ١٥ - ٢٠ شركة. أما إذا كانت الدراسة محدودة وفي مجال التخصص فإن عدداً قليلاً من الشركات يكفي[٨]. علماً أنه عادة ما يتم البدء بعدد كبير من الشركات، ويقل هذا العدد وفقاً لضيق الوقت أو لعدم الرغبة في المشاركة أو لعدم التشابه في الوظائف[٩].

ولعدم إمكانية وضع رقم محدد لعدد الشركات المشاركة، ولأنه ليس هناك أصلاً رقم واحد يمكن الجزم به، يتم تحديد العدد في ضوء الاعتبارات التالية:

- طريقة جمع المعلومات: إذا كان الاستبيان هو الوسيلة الوحيدة المستخدمة كان عدد الشركات المختارة أكبر لسهولة الوصول إلى تلك الشركات في المناطق الجغرافية المختلفة. أما إذا كانت الطريقة المستخدمة هي المقابلات الشخصية أو الهاتف فإن عدد الشركات سيكون أقل لكلفة هاتين الوسيلتين وللحاجة إلى وقت أطول لتطبيقهما.
- نشاط الشركة: بعض الأنشطة عدد الشركات العاملة بها قليل، مما ينعكس على عدد الشركات المتوقع مشاركتها
- الوقت المتاح للقيام بالمسح: مدة المسح الطويلة لا تشجع الشركات على المشاركة، والمدة القصيرة لا تساعد على إنجازه بالطريقة المفيدة. ولذا يتم الموازنة بين الحالتين.
- إمكانات الشركة: أن توفر الإمكانات المالية خصوصاً والبشرية (المتخصصين للقيام بالعملية) يغري الشركة بتوسيع مجال المسح ليشمل عدداً أكبر من الشركات بهدف أن تكون نتائج البحث موازية لذلك الجهد. كما أن توفر هذه الإمكانات سيحفز الشركات للمشاركة.

٦- دعوة المنظمات للمشاركة في عملية المسح:

تختلف الشركات عن بعضها من حيث الرغبة في المشاركة في عملية المسح، فالبعض قد يعتذر عن المشاركة لعدم قناعته بالمشروع أو عدم حاجته إليه، أو غير ذلك من الأسباب. لذا يجب أخذ ذلك في الاعتبار منذ اللحظة الأولى للتفكير في المشروع، فالدراسة يجب أن تعطى ما تستحقه من اهتمام في مراحل التخطيط والتنفيذ واستخراج النتائج، لأن هذا الحرص والدقة سوف تبعث برسالة تطمين وتأكيد للشركات تشجعها على المشاركة في المشروع بالنظر إلى ما سيبذل فيه من جهد وحرص لتعم فائدته على الجميع.

بعد إنهاء الاستعدادات وتحديد الشركات المرغوب في مشاركتها، تأتي الخطوة التالية وهي بدء الاتصال الفعلي بتلك الشركات لعرض الفكرة عليهم وإقناعهم بالمشاركة، ويتم ذلك من خلال واحدة أو أكثر من الوسائل التالية:

التليفون:

يستخدم التليفون بصفة مبدئية للاتصال بالشركات المختارة ضمن عينة المسح لتعريفهم بشكل موجز بالموضوع واستجلاء وجهة نظرهم حول المشاركة. وهنا قد تتم الموافقة أو الرفض أو طلب مزيد من المعلومات للتفكير قبل اتخاذ قرار نهائي. وفي حالة كان هناك علاقات مسبقة مع الشركة التي يتم العرض عليها للمشاركة فإن الاتصال يصبح أكثر فاعلية لأن العلاقة هنا غير رسمية، ومن ثم فإقناعهم بالفكرة يصبح أمراً أكثر سهولة. فالتليفون في الحالتين وسيلة سريعة لعرض الموضوع ومحاولة الإقناع بالموافقة على المشاركة.

ولنجاح هذا الاتصال التليفوني، يتطلب أن يكون لدى المتصل مهارات عالية في الاتصال واللباقة في عرض الموضوع والقدرة على الإقناع. يقوم المتصل بالتعريف باسمه وبالشركة التي يعمل بها والوظيفة التي يشغلها والهدف من الاتصال ونوعية المشاركة المطلوبة. مؤكداً أثناء الاتصال بشكل واضح جداً أن درجة عالية من الاحتياطات ستتخذ للحفاظ على سرية المعلومات. وأن المشاركين سوف يزودون بنسخة من نتائج الدراسة حال انتهائها. وفي حالة الموافقة المبدئية يتم لاحقاً عمل خطاب تفصيلي يرسل بريدياً باسم الشركة الموافقة يتضمن جميع التفاصيل والمعلومات المطلوبة.

المخاطبات الكتابية الرسمية:

إذا لم يمكن الاتصال التليفوني، يكون الخيار الثاني وهو الكتابة رسمياً للشركات المختارة يتضمن دعوتها للمشاركة في عملية المسح. ويعد خطاب بهذا المضمون، يتضمن:

- التعريف بالشركة: اسمها، مجالها، تاريخ انشائها، حجمها.
- نوعية الدراسة المطلوبة.
- الهدف منها ونطاقها.
- فائدتها بالنسبة للمشاركين.
- التأكيد على سرية المعلومات.
- التأكيد على تزويد الجهة المشاركة بملخص لنتائج الدراسة.

تمتاز طريقة المخاطبات الرسمية بأنها تعطي فرصة للشركات للتفكير واتخاذ القرار النهائي بالموافقة أو الرفض. ولأهمية شكل ومضمون الرسالة في إقناع المشاركين، يتم إعطاؤها عناية فائقة شكلاً ومضموناً. وفيما يلي نموذج لمثل تلك الخطابات:

بسم الله الرحن الرحيم

التاريخ: ....../....../..................

سعادة المكرم: ....

مدير عام .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

كما تعلمون سعادتكم فإن سوق العمل يخضع وبشكل مستمر للعديد من التغيرات، وخاصة في مستويات الأجور والحوافز المالية والمعنوية التي تقدمها الشركات لموظفيها. هذه التغيرات تستدعي الدراسة الجادة المستمرة لآخر المستجدات، بما يمكن من البقاء في وضع تنافسي مناسب على مستوى الشركات المناظرة بصفة خاصة وسوق العمل بصفة عامة.

وسعياً منا لمواكبة تلك المستجدات، نعتزم في الفترة القريبة القادمة القيام بعملية مسح للأجور والمزايا المالية السائدة في سوق العمل من خلال عينة تمثلها الوظائف التالية:

١ - ....

٢ - ....

٣ - ....

٤ - ....

٥ - ....

ولكونكم إحدى الشركات الهامة العاملة في هذا المجال، ولما تتمتعون به من سمعة طيبة، وحرصاً منا على الاستفادة من تجربتكم لإثراء هذه الدراسة، فقد تم اختياركم لتكونوا ضمن عينة المسح المكونة من (٢٥) شركة اختيرت بعناية فائقة لتحقق عملية المسح للهدف المرجو منها.

وإننا إذ نتطلع إلى موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة، فإننا نؤكد لكم بأن ما ستدلون به من معلومات وبيانات سيعامل بمنتهى الحرص والسرية التامة. وسوف يتم تزويدكم والمشاركين الآخرين بنسخة كاملة من نتائج هذا المسح دون الإشارة إلى ما يدل على هوية أي من المشاركين عدا شركتنا القائمة بالعملية.

لآملين تفضلكم بالموافقة على المشاركة بما يحقق الصالح العام.

وفي حالة الموافقة نرجو الإيعاز لمن ترون بإبلاغنا بذلك كتابياً حتى يتسنى لنا استكمال بقية الإجراءات. وللاستفسار يمكنكم التواصل مع السيد / ....
.................................، مدير إدارة ....، تليفون رقم: ....،
جوال رقم: ....، بريد إلكتروني: ....، ص.ب: ....،
الرمز البريدي: ....، المنطقة...

ولكم جزيل الشكر والعرفان،،،،،

مديرعام ....

....

٧ - جمع المعلومات:

عند ورود الموافقة المبدئية من قبل أي من المشاركين يرسل خطاب تفصيلي يصاغ بطريقة جيدة يتم فيه تقديم الشكر على الموافقة بالمشاركة في عملية المسح، ومعه الاستبانة بعد تصميمها وفق الطرق المعروفة لتصميم الاستبانات.

يحدد في الخطاب آخر موعد لإعادة الاستبانة. كما يرسل مع الخطاب والاستبانة مختصر تعريفي والوصف الوظيفي لكل وظيفة قياسية والخارطة التنظيمية حتى يمكن التعرف على الموقع التنظيمي لتلك الوظيفة ومظروف فارغ عليه اسم وعنوان الشركة المنفذة توضع فيه الاستبانة بعد تعبئتها لتيسير إعادتها وبما يظهر مدى الحرص والاهتمام حتى بالتفاصيل الصغيرة.

في هذه الخطوة يجب التركيز على جمع المعلومات ذات العلاقة بموضوع المسح، دون الإفراط في البحث عن التفاصيل الخاصة بالمنظمة والوظائف، فقد يؤدي ذلك إلى إحجام بعض الشركات عن المشاركة حفاظاً على سرية معلوماتهم.

بالنسبة لوظائف الإدارة العليا مثل المستشارين، المديرين التنفيذيين، العضو المنتدب، الوظائف المعين عليها كفاءات ذات سمعة عالمية أو محترفين ذوي خبرات عالية المستوى، فهؤلاء من غير المجدي أن يشملهم المسح، حيث إن شاغلي هذه الوظائف تحدد رواتبهم بناء على قدراتهم الشخصية وكفاءتهم المهنية وما يحققونه من إنجازات. وكذلك الحال بالنسبة لفئات الوظائف في أدنى الهرم التنظيمي مثل الوظائف الخدمية والتي تتقارب أجورها إلى درجة كبيرة في سوق العمل، فمثل هذه النوعية من الوظائف من غير المجدي أن يشملها المسح.

١/٧ - أهمية جمع المعلومات:

جمع المعلومات من أهم المراحل في عملية المسح لأن عدم الدقة في جمع المعلومات يعني ألا قيمة لكل المراحل اللاحقة لها، فهي محور عملية المسح بأكمله، وكلما تعددت مصادر المعلومات كان ذلك أكثر ثراء للدراسة.

٢/٧ - المعلومات المطلوب جمعها:

في تحديد المعلومات المطلوب جمعها، تبرز إشكالية حول كم ونوع المعلومات المطلوبة، وذلك على النحو التالي:

الجانب الأول:

الحاجة إلى كم وافر من المعلومات يثري الدراسة ويمكن من إجراء عمليات التحليل المختلفة:

تقوم المنظمة بجمع معلومات أكثر من قيمة الراتب لوظيفة معينة، وإنما تقوم بجمع عدد كبير من المعلومات التي تساعد على تصميم كافة جوانب نظام التعويضات[١٠].

يدعم هذه النقطة ما يلي:

- إن الأجـر أو الراتب الذي يحصل عليه الموظف أو العامل ليس إلا جزءاً من إجمالي المدفوعـات المالية وغيرها، التـي يحصل عليها مقابل ما يقـوم به من عمل. وفي هذا السـياق تختلف المنظمات بعضها عن بعض، فمنها ما يدفع رواتب أقل وحوافز أعلى، والعكس صحيح فهناك من يدفع أجوراً عالية وحوافز أقل. وعليه، فإن جمع المعلومات عن مسـتويات الرواتب والأجور فقط قد لا يفي بالغرض ولا يعطي صورة صادقـة للوضع القائم، ممـا يجعل التطرق في عملية المسـح إلى موضوع الحوافز المالية بأنواعها المختلفة أمراً في غاية الأهمية.
- ولاكتمال المعلومات فإن ذلك يتطلب أن يشـمل المسح عدد ساعات العمل والساعات الإضافية، وذلك للارتباط الوثيق بين عدد ساعات العمل وقيمة الأجر، حيث المعدل العام لسـاعات العمل ٤٠ سـاعة أسـبوعياً، تزيد أو تقل قليلاً من منظمة لأخرى. إضافة إلى ما سبق، هناك ساعات الراحة اليومية والأسبوعية والعطل السنوية التي تختلف من شركة لأخرى.

الجانب الثاني:

إن طلـب هذا الكـم الكبير المتنوع من المعلومات والإحصـاءات والبيانات قد يدفع بالكثير من الشركات إلى رفض المشاركة لاعتبارات الخصوصية في أعمالها.

والحـل هنا هو محاولـة إقناع الرافضين بـأن المطلوب هو المعلومـات الضرورية فقط، وأن تلك المعلومات سـوف تعامل بمنتهى السرية. وتوضيح أن الهدف من حجم المعلومـات الكبير هو الرغبة في إثراء الدراسـة، وهو ما سـوف تظهـر فوائده عند التحليل واسـتخلاص النتائج، إضافة إلى أن تلك الشـركات سـوف تستفيد من تلك النتائج عند ظهورها. أما في حالة استمرار الرفض فتلجأ بعض الشركات إلى تجزئة المسح بالاقتصار مثلاً على دراسة الأجور والمرتبات، وفي مرحلة لاحقة دراسة الحوافز المختلفة وأنواعها.

المعلومات المطلوبة:

- معلومات عن المنظمة:
  - اسم المنظمة.
  - الصناعة التي تنتمي إليها.
  - فروع المنظمة (إن كان لها فروع) ومناطق توزعها.
  - موقعها الجغرافي.
- معلومات عن الوظيفة:
  - مسمى الوظيفة.
  - واجباتها.
  - متطلبات شغلها.
  - موقعها في الهرم التنظيمي.
- معلومات عن الأجور والحوافز:
  - الأجر الأساسي.
  - نسب الزيادة في الأجر.
  - الحد الأعلى والأدنى ومتوسط الأجر.
  - العلاوات، البدلات، المكافآت.
  - ساعات العمل.
  - الإجازات وأنواعها.
  - التعويضات ومقاديرها.
  - الخدمات المقدمة وأنواعها.
  - التأمينات المختلفة: صحي، على الحياة.
  - عدد هياكل الأجور والتعديلات عليها.
  - ساعات العمل.
  - ظروف ومخاطرالعمل.

٣/٧ - مصادر جمع المعلومات:

- المسوحات العامة المنشورة.
- المسوحات المتخصصة: صناعية، تجارية، مالية، وغيرها.
- المسوحات التي تقوم بها المكاتب الاستشارية.
- مسوحات النادي.
- المسوحات السابقة التي قامت بها الشركة سواء بنفسها أو من خلال مكاتب استشارية متخصصة.
- البيانات المنشورة في الصحف.
- تحليل إعلانات الوظائف.
- المسوحات المنشورة في النت (مواقع متخصصة في هذا المجال)، ومن ذلك:

http://www.salary.com/ http://www.mercer.com http://www.kpgm.com

بعض مسـوح الإنترنت مجانية وبعضها متوفر بمبالغ بسيطة والبعض بمبالغ عالية جداً.

أي المصادر السابقة أفضل؟

ليس هناك مصدر أفضل في جميع الحالات بل تقوم كل منظمة باختيار المصدر أو المصادر التي تناسب ظروفها وإمكاناتها، أخذاً في الاعتبار المعايير التالية:

١ - مستوى الدعم الذي يقدمه المصدر للمنظمة.

٢ - مدى مناسبة المعلومات التي يقدمها المصدر لاحتياجات المنظمة.

٣ - مصـدر الحصـول على المعلومات: إذا كان عالي السـمعة فذلك يعطي ثقة أكبر لنتائج المسح.

٤ - منهج المسح: مدى الثقة في منهج المسح المستخدم.

٥ - التكلفـة: تكلفة المصدر مقارنة بالجودة فالتكلفة لا تعني دائماً الجودة، كما يجب ربط التكلفة بعامل الوقت.

٤/٧- طرق جمع المعلومات:

بعد الحصول على موافقة خطية من المنظمة بالمشــاركة في عملية المســح وتحديد ضابــط اتصال من قبلهم، يتــم تحديد الطريقة أو الطرق المناســبة لجمع المعلومات. وفيما يلي أهم طرق جمع المعلومات:

- التليفون (سبق الإشارة إليها).
- الاستبانات (سبق الإشارة إليها).
- المقابلات الشخصية:

- يقوم جامع المعلومات بتحديد موعد مع ممثل كل شــركة مشــاركة في المســح. ويقوم بزيارة كل منهم في الوقت المحدد.
- في بداية المقابلة يعرض جامع المعلومات على ممثل الشــركة المشاركة الوظائف القياســية المطلوب جمع المعلومات عن وظائف مماثلة لها وبرفق كل منها بطاقة الوصف الوظيفي الخاصة بها.
- يتم اســتعراض وظائف الشــركة المشــاركة لتحديد الوظائف المماثلة للوظائف القياسية. وفي عملية تحديد الوظائف لا يتم الاعتماد على المسمى فحسب، بل على الوصف الوظيفي إن وجد، وإن لم يوجد تدرس المهام والمســؤوليات لتحديد الوظائــف الأكثر تماثلاً والتي يمكن أن يعتمد عليهــا للمقارنة. ولا يعتمد على الاسم وحده لأن المسمى قد يختلف عن المحتوى، وقد تكون مهام الوظيفة نفسها معطاة اسم مختلف عما يفترض أن يكون.
- بعــد تحديــد الوظائف المماثلة، يتم البدء في تســجيل المعلومــات عن كل منها ويستحســن أن يكون ذلك من خلال نموذج يتم إعداده مســبقاً، توثيقاً للمقابلة وحتى يتم اســتقصاء جميع المعلومات فلا ينســيه ســير المقابلة تحصيل أي من المعومات التي كان مخططاً للحصول عليها. والمعلومات المطلوبة تشمل: مسمى الوظيفــة، مهامها إذا كانت تختلف عن المســمى، درجة الأجــر التي تدفع لها، الحوافز التــي يحصل عليها شــاغلها ومقدار كل حافز ونســبة تكراره، العمل الإضافي إذا كان هناك ومقداره، ســاعات العمل وأجر ساعات العمل الإضافي وغيرها من المعلومات التفصيلية المشار إليها آنفاً.
- إذا وجــد جامع المعومات أن الشــخص الممثل للمنظمة ليــس لديه معرفة تامة بمحتويات وأبعاد أي من الوظائف التي يتم جمع المعلومات عنها، فإنه يطلب منه

مقابلة شـــاغل تلك الوظيفة أو الرئيس المباشر لشاغلها للحصول على معلومات أدق.

- يعتمـــد نجاح المقابلة في جمع المعومات الدقيقة الكاملة عن الوظيفة على مهارة جامع المعومات في إدارة الحوار وبناء الثقة مع ممثل الجهة المشاركة.

٥/٧ - معايير اختيار طريقة جمع المعلومات:

هناك عدة عوامل تؤثر في اختيار الطريقة الملائمة لجمع المعلومات، ومنها:

- عامل الوقت.
- التكلفة.
- درجة الاعتمادية والدقة المطلوبة في نتائج الدراسة.
- عدد الشركات المشاركة في المسح.
- عدد الوظائف التي يشملها المسح.
- كم المعلومات والبيانات المطلوبة.
- حجم العينة.

تحتاج الشركات المشاركة في مسح الرواتب مدة من ١٠ - ٢٠ يوماً لملء الاستبانات وعلى الشـــركة القائمة بالدراسة أن تتابع تلك الشركات بخطابات تذكير، وربما ببعض الاتصالات الهاتفية لحثهم على الالتزام بالوقت. وقد يحتاج الأمر بعد الحصول على البيانـــات الاتصال مرة أخرى للتحقق من صحة بعض البيانات، أو لاســـتكمال بيانات ناقصة[١١].

٨ - تنظيم وعرض البيانات:

بعد أن اكتمل جمع المعلومات، تبدأ المرحلة التالية وهي تنظيم تلك البيانات وعرضها في شكل جداول إحصائية ورسوم بيانية بما يساعد على دراستها وتحليلها واستخراج المؤشرات واستخلاص النتائج.

تســـاعد الجداول الإحصائية في إجـــراء المقارانات بين البيانات، ومن ذلك مقارنة الوظائف بعضها مع بعض من حيث:

- المسمى الوظيفي.

- وصف عام للوظيفة ومستوى المسؤولية.
- الوصف الوظيفي المختصر.
- الوصف الوظيفي العام.
- تقييم الوظائف[١٢].

ولأهمية الجداول الإحصائية والرسوم البيانية في عرض وتحليل البيانات، نعرف بها فيما يلي بشكل موجز:

الجداول الإحصائية:

تدرج البيانات والمعلومات في شكل جداول تسمح بالمقارنة وإجراء القياسات المختلفة. وليس هناك جداول محددة يلتزم القيام بها دون غيرها، بل إن الأمر يختلف حسب المعلومات المتاحة والهدف من الجدولة. وفيما يلي أمثلة لتلك الجداول:

أ - جدول عام:

يتضمن معلومات عن الشركات المشاركة ويستخدم فيه بدلاً من اسم الشركة رمز يدل عليها. يشتمل هذا الجدول على معلومات عامة سريعة عن الشركات المشاركة، تمكن من التعرف على تلك الشركات وإجراء المقارنات فيما بينها، ومع الشركة القائمة بالمسح – مثال جدول رقم[٢٠]:

جدول رقم (٢٠)

معلومات عن الشركات المشاركة

رمز الشركة	اسم الشركة	تاريخ التأسيس	طبيعة النشاط	عدد موظفيها	عدد هياكل الأجور	معدل دوران العمل
١.						
٢.						
٣.						
٤.						
٥.						

ب- جدول خاص:

يخصص لكل وظيفة من الوظائف القياسية جدول مستقل يسجل فيه أجور الوظائف المماثلة في الشركات المشاركة. مثال - جدول رقم (٢١):

جدول رقم (٢١)

بيانات الأجور في الشركات المشمولة بالمسح للوظيفة (أ)

رمز الشركة	مسمى الوظيفة	عدد الموظفين	معدل الأجر الحالي		
			الحد الأدنى	متوسط الأجر	الحد الأعلى
١.					
٢.					
٣.					
٤.					
٥.					

ج - جدول مقارنة:

يصمم جدول يتم فيه مقارنة مستويات أجور الوظائف القياسية مع مثيلاتها في الشركات المشاركة - جدول رقم (٢٢):

جدول رقم (٢٢)

مقارنة مستويات أجور الوظائف القياسية في الشركات المشمولة بالمسح

م	الوظائف القياسية		الشركات المشاركة (مستويات الأجور)						
	الوظائف القياسية	الأجر في الشركة المنفذة	٠١	٠٢	٠٣	٠٤	٠٥	٠٦	٠٧
١									
٢									
٣									
٤									
٥									

د - جدول الحوافز والمكافآت:

عبارة عن جدول يصمم ليشمل الحوافز والمكافآت المالية التي تقدمها الشركات المشاركة لموظفيها مقارنة بالوظائف القياسية - مثال جدول رقم (٢٣):

جدول رقم (٢٣)
مقارنة الحوافز والمكافآت لدى الشركات المشاركة

الشركة المنفذة ورموز الشركات المشاركة	الوظائف القياسية	البدلات				مكافأة		تعويضات	الإجازات		أخرى		ملاحظات
		طبيعة عمل	نقل	سكن	ضرر / عدوى	العمل الإضافي	نهاية الخدمة	الإصابات المهنية	العادية	المرضية			
الشركة المنفذة													
٠١													
٠٢													
٠٣													
٠٤													
٠٥													

الرسوم البيانية:

بعد أن تم تفريغ البيانات والمعلومات التي تم التحصل عليها في جداول إحصائية، يتم استخدام الرسوم البيانية لعرض ما يناسب من تلك الإحصاءات الجدولية. فالرسوم البيانية تعطي - بشكل أكثر وضوحاً ودلالة - التوجه العام للظاهرة مجال البحث. أمثلة ذلك: الاتجاه العام لـ: مستويات الأسعار، أعداد السكان، نسبة المواليد، أعداد الطلاب، الإنفاق الحكومي، مستوى الأجور، الحوافز الأكثر شيوعاً، وغيرها.

مثال لاستخدام الرسوم البيانية:

فيما يلي جدول لأجور عدد من الوظائف القياسية في (٦) شركات - جدول رقم (٢٤):

جدول رقم (٢٤)
أجور الوظائف القياسية في عدد من الشركات

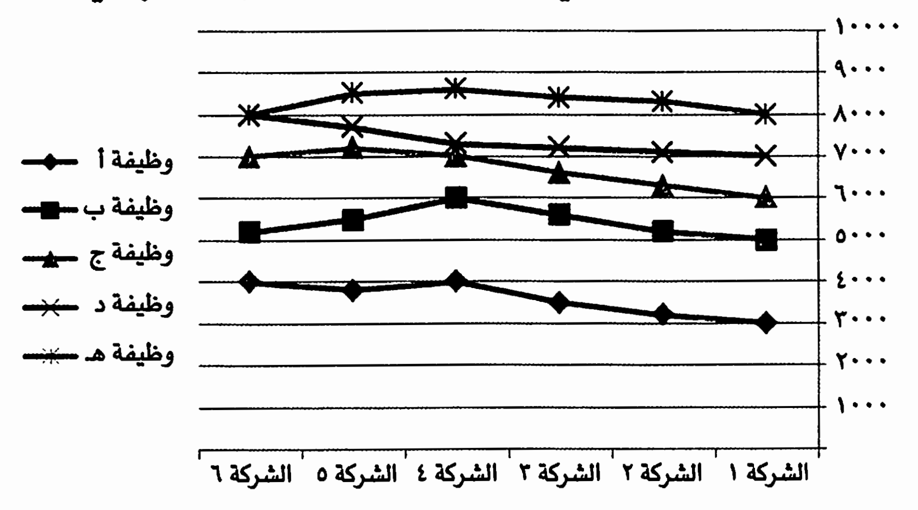
الشركة / الوظيفة	الشركة المنفذة	شركة ١	شركة ٢	شركة ٣	شركة ٤	شركة ٥	شركة ٦
وظيفة أ	٣٠٠٠	٣٠٠٠	٣٢٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠	٣٨٠٠	٤٠٠٠
وظيفة ب	٥٠٠٠	٥٠٠٠	٥٢٠٠	٥٦٠٠	٦٠٠٠	٥٥٠٠	٥٢٠٠
وظيفة ج	٧٠٠٠	٦٠٠٠	٦٣٠٠	٦٦٠٠	٧٠٠٠	٧٢٠٠	٧٠٠٠
وظيفة د	٨٠٠٠	٧٠٠٠	٧١٠٠	٧٢٠٠	٧٣٠٠	٧٧٠٠	٨٠٠٠
وظيفة هـ	٨٩٠٠	٨٠٠٠	٨٣٠٠	٨٤٠٠	٨٦٠٠	٨٥٠٠	٨٠٠٠

فيما يلي عرض بياني للجدول السـابق باستخدام الخط البياني، وذلك على النحو التالي:

أ - عرض البيانات باستخدام الخط البياني - شكل رقم (٢٤):

شكل رقم (٢٤)

أجور الوظائف القياسية في عدد من الشركات باستخدام الخط البياني



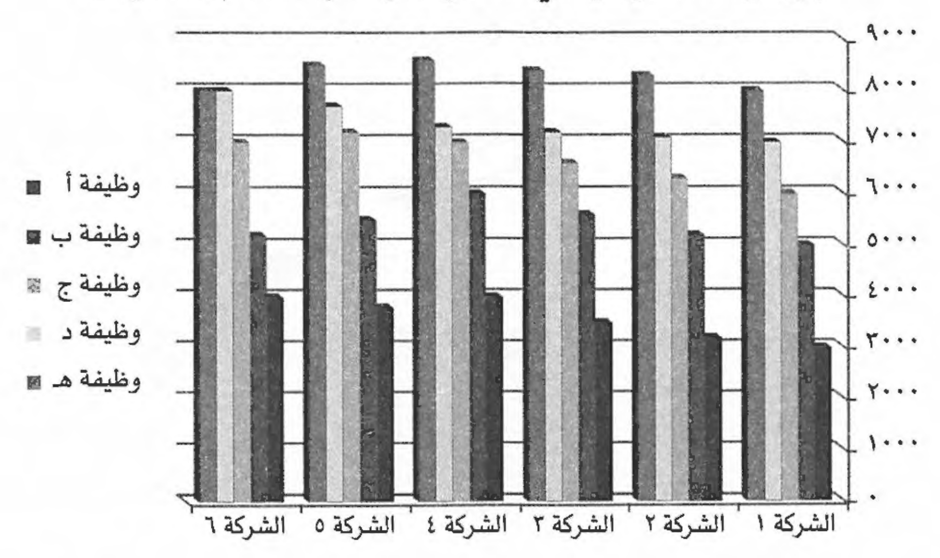
من الرسم البياني يلاحظ:

- عدم التداخل بين خطوط الاتجاه العام للوظائف الخمس، مما يشير إلى أن كلاً منها يمثل مستوى مستقلاً من الأجر، أي وظائف ذات مستويات أخرى مختلفة.
- يغلب على مسـتويات الأجور التقارب في الغالب فخطوط الأجور انسـيابية ما عدا في الوظيفة ب.
- الشركة ٤ يغلب على أجورها الارتفاع قياساً بباقي الشركات.

ب - عرض البيانات باستخدام المستطيلات - شكل رقم (٢٥):

شكل رقم (٢٥)

أجور الوظائف القياسية في عدد من الشركات باستخدام المستطيلات



ولمعرفة النزعة المركزية للأجور، نحسب المتوسط الحسابي لأجور الشركات المشاركة، على النحو التالي - جدول رقم (٢٥)، شكل رقم (٢٦):

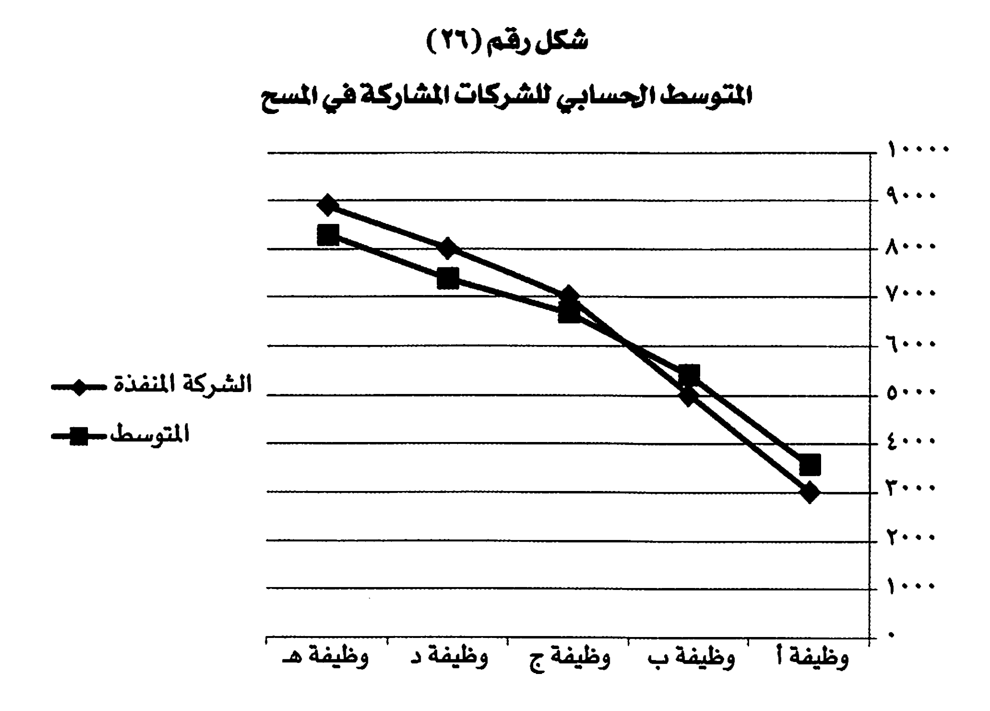
جدول رقم (٢٥)

المتوسط الحسابي لأجور الشركات المشاركة في المسح مقارنة مع الشركة المنفذة

الشركة / الوظيفة	الشركة المنفذة	الشركات المشاركة (المتوسط الحسابي)
وظيفة أ	٣٠٠٠	٣٥٨٣
وظيفة ب	٥٠٠٠	٥٤١٧
وظيفة ج	٧٠٠٠	٦٦٨٣
وظيفة د	٨٠٠٠	٧٣٨٣
وظيفة هـ	٨٩٠٠	٨٣٠٠

شكل رقم (٢٦)

المتوسط الحسابي للشركات المشاركة في المسح



من الشكل البياني:

بمقارنة أجور الوظائف القياسية في الشركة المنفذة مع الاتجاه العام للأجور السائدة لدى المشاركين، يتضح أن الشركة المنفذة تدفع أجوراً أقل من الآخرين للوظيفتين أ، ب، ولكنها تدفع أجوراً أعلى من الشركات المشاركة للوظائف: ج، د، هـ. والسبب في هذه الزيادة قد يكون تبني الشركة لإستراتيجية قيادة السوق، أو أن هذه الوظائف غير متوفرة بشكل كبير في سوق العمل، أو أن هذه الوظائف قد قيمت بشكل مبالغ فيه.

٩ - تحليل البيانات:

لتحليل البيانات نستخدم مقاييس خاصة بالتحليل وهي عبارة عن مجموعة من الطرق الإحصائية، تستخدم لتحليل البيانات والإحصائيات التي تم جمعها، وذلك للحصول على المؤشرات والدلالات الإحصائية التي تساعد متخذ القرار على تحديد الإجراء أو القرار الأمثل. ومن تلك المقاييس، مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت.

قبــل بدايــة التحليل يتم وضع قائمة لكل وظيفة قياســية يســجل فيها أجور هذه الوظيفة في الشــركات المشــاركة، ثم ترتب تلك الأجور تنازلياً. يلي ذلك فحص أعلى أجــر وأقل أجر في القائمة، فإذا كانت إحدى القيمتين بعيدة جداً عن غالبية الأجور، يتم استبعاد تلك القيمة حتى لا تؤثر في نتائج القياس.

مثال: لو كانت أجور إحدى الوظائف في الشــركات التي تم مســحها على النحو التالي:

(٢٠٠٠، ٢٥٠٠، ٢٧٠٠، ٢٨٠٠، ٣٠٠٠، ٣١٠٠، ٣٢٠٠، ٦٠٠٠).

عنــد فحص هذه القيم يتضح أن القيمة (٦٠٠٠)، قيمة بعيدة جداً عن بقية القيم، ومن ثم تســتبعد بعد التأكد من أنه ليس هناك خطأ في تسجيل تلك القيمة. كما أنه يمكن التأكد من الشركة صاحبة هذا الأجر عن مدى صحة هذه القيمة. بعد استبعاد القيم النشــاز، يمكن الاطمئنان إلى أن هذه هي القيم السائدة في سوق العمل ومن ثم يمكن التقدم إلى الخطوة التالية، وهي تحليل تلك القيم باســتخدام أي من أســاليب القياس.

في تحليل البيانات، يجب الانتباه إلى اســتخدام الطريقة المناســبة للحالة، فليس كل طرق القياس تناســب جميع الحالات، بل إن بعضها لا يمكن استخدامه في حالات معينة. فعلى ســبيل المثال، طريقة المنوال (القيمة الأكثر تكراراً) (the mode)، قد لا تكون ممكنة إذا لم يكن هناك قيم متكررة. كما أن الأســلوب الإحصائي المستعمل قد يعطــي نتائج مختلفة بدرجة ما عن الأســاليب الإحصائية الأخــرى، مثال ذلك الفرق بين نتائج اســتخدام الوســط الحسابي والوسط الحســابي المرجح (The weighted Arithmatic Mean). ولــذا يتــرك تحديد الطريقة أو الطرق الإحصائية المناســبة للمتخصصين في الجانب الإحصائي.

كما يجب الانتباه إلى موضوع التقريب عند اســتخراج النتائج، فهو قد يعني آلاف الريالات.

وفيما يلي نعرض بشيء من الإيجاز لأهم الطرق الإحصائية:

٩/١- مقاييس النزعة المركزية:

مجموعــة من الطرق الإحصائية تســتخدم لتحديد مدى تجانــس أو تقارب القيم محل الدراسة ونزعتها نحو المركز، وتحديد قيمتها الوسطية.

من أهم مقاييس النزعة المركزية: الوسط الحاسبي، الوسط الحسابي المرجح، الوسيط، المنوال.

أ- المتوسط الحسابي (The Arithmatic Mean):

أحد مقاييس النزعة المركزية وأهمها، يستخدم لاستخراج القيمة الوسطية لمجموعة قيم. ويتم ذلك بقسمة مجموع تلك القيم على عددها.

يعاب على المتوسط الحسابي تأثره بالقيم المتطرفة.

مثال:

فيما يلي أجر الوظيفة (أ) بالريال في عدد من الشركات المشاركة في المسح:

(٣٠٠٠، ٢٥٠٠، ٣٥٠٠، ٥٥٠٠، ٣٠٠٠، ٢٠٠٠، ٤٠٠٠، ٣٠٠٠، ٤٥٠٠، ٣٠٠٠).

المتوسط الحسابي لهذه الأجور:

= مجموع الأجور ÷ عددها

= ٣٤٠٠٠ ÷ ١٠ = ٣٤٠٠ ريال.

ب- المتوسط الحسابي المرجح weighted arithmetic mean:

يؤخذ في الاعتبار عند حساب المتوسط الحسابي المرجح وزن المتغير، لتأثيره في حساب الناتج النهائي، وهذا يجعله أكثر منطقية ودلالة من الوسط الحسابي (الذي يعطي وزناً متساوياً لجميع المتغيرات). ففي المثال التالي – جدول رقم (٢٦)، لا يكتفي عند حساب الوسط الحسابي المرجح بالمتغير (الأجر)، بل يؤخذ في الاعتبار وزن هذا المتغير (عدد العاملين). بمعنى، أنه إذا كان لدينا وظيفة سائق أجرها (٣٠٠٠) ريال وعدد السائقين (٢) يحصلون على الأجر نفسه، فالدلالة هنا غير واضحة. ولكن الأمر يختلف عندما نقول إن لدينا (٣٠) سائقاً يحصلون على الأجر نفسه. ففي الحالة الثانية يمكن استنتاج – بصورة إجمالية – أن مستوى أجر هذه الوظيفة مستقر وعادل والدليل على ذلك أنه مقبول من قبل هذا العدد من السائقين. وهذا الترتيب يضيف إلى هذه الطريقة مزيداً من الدقة.

ويحسب الوسط الحسابي المرجح بضرب كل متغير في الوزن الخاص به، ثم جمع حواصل تلك العمليات وقسمته على مجموع الأوزان.

مثال للتوضيح:

لنفرض أن الوظيفة (أ) كانت أجورها في (١٠) شركات على النحو التالي - جدول رقم (٢٦):

جدول رقم (٢٦)

حساب المتوسط الحسابي المرجح لوظيفة (أ) في (١٠) شركات

الشركات المشاركة	عدد الموظفين	الأجر	عدد الموظفين × الأجر	المجموع
١	٢	٣٠٠٠	٢ × ٣٠٠٠ =	٦٠٠٠
٢	٢	٢٥٠٠	٢ × ٢٥٠٠ =	٥٠٠٠
٣	١	٣٥٠٠	١ × ٣٥٠٠ =	٣٥٠٠
٤	٤	٥٥٠٠	٤ × ٥٥٠٠ =	٢٢٠٠٠
٥	٣	٣٠٠٠	٣ × ٣٠٠٠ =	٩٠٠٠
٦	٥	٢٠٠٠	٥ × ٢٠٠٠ =	١٠٠٠٠
٧	١	٣٠٠٠	١ × ٣٠٠٠ =	٣٠٠٠
٨	٢	٤٠٠٠	٢ × ٤٠٠٠ =	٨٠٠٠
٩	٢	٤٥٠٠	٢ × ٤٥٠٠ =	٩٠٠٠
١٠	٣	٣٠٠٠	٣ × ٣٠٠٠ =	٩٠٠٠
المجموع	٢٥			٨٤٥٠٠

المتوسط الحسابي الموزون لأجر الوظيفة (أ) في عشر شركات = ٨٥٠٠٠ ÷ ٢٥ = ٣٣٨٠ ريال.

ج - الوسيط (Median):

أحد مقاييس النزعة المركزية، يأخذ في الاعتبار ترتيب القيم التي يقيسها ووفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب القيم تصاعدياً أو تنازلياً، ثم تختار القيمة الوسط. وفي حالة كان العدد زوجياً فتجمع القيمتين الوسط وتقسم على (٢)، فيكون ناتج ذلك هو الوسيط. يتغلب الوسيط على عيب المتوسط الحسابي.

حساب الوسيط:

مثال على حساب الوسيط:
فيما يلي أجر الوظيفة (أ) بالريال في عدد من الشركات المشاركة في المسح:
أ - إذا كان عدد القيم فردياً:
أجر الوظيفة في (٩) شركات مرتبة تصاعدياً:
(٢٠٠٠، ٢٥٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٥٠٠،٤٠٠٠، ٤٥٠٠).
الوسيط = الرقم الأوسط، ويساوي (٣٠٠٠) ريال ومرتبته الخامسة.
ب - إذا كان عدد القيم زوجياً:
أجر الوظيفة في (١٠) شركات:
(٢٠٠٠، ٢٥٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٥٠٠،٤٠٠٠، ٤٥٠٠، ٥٥٠٠).
الوسيط = الرقمان الأوسطان ÷ ٢
= ٣٠٠٠ + ٣٠٠٠ = ٦٠٠٠ ÷ ٢ = ٣٠٠٠ ريال ومرتبته (٥,٥).

د - المنوال (The Mode):

القيمة الأكثر تكراراً أو شيوعاً، يكثر استخدامه في البيانات الوصفية. يفيد في قياس القيمة التي تتركز حولها الأجور.

المنوال في المثال السابق هو القيمة الأكثر تكراراً، وهو (٣,٠٠٠) ريال.

٢/٩ - مقاييس التشتت أو الاختلاف:

تستخدم لقياس مدى تشتت وابتعاد مستويات أجور الشركات الداخلة في عملية المسح عن القيمة الوسط. ومن هذه المقاييس: المدى، الانحراف المعياري.

أ - المدى (Range):

عبارة عن الفرق بين أعلى أجر وأقل أجر.

مثال:
الوظيفة (أ) كانت أجورها في الشركات المتعاونة على النحو التالي:
(٢٠٠٠، ٢٥٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٠٠٠، ٣٥٠٠،٤٠٠٠، ٤٥٠٠، ٥٥٠٠).
المدى = ٥٥٠٠ - ٢٠٠٠ = ٣٥٠٠ ريال.

في هذا المقياس، إذا كانت نسبة التشتت عالية، وجب التأكد من الحدين الأعلى والأدنى للقيم الأجرية التي احتسبت، فقد يكون أحد الحدين يبتعد كثيراً عن المعدل التقريبي للأرقام، وهنا يتم فحص فئات الأجور للتأكد من أن الرقم النشاز قد نقل بطريقة صحيحة ولم يكتب خطأ. فإذا كان كتب خطأ، يصحح، وإن كانت القيمة صحيحة فيتم استبعاد هذه القيمة حتى لا تؤثر هذه القيمة النشاز في الاتجاه العام لبقية القيم.

ب - الانحراف المعياري (Standard Deviation):

الانحراف المعياري أهم مقاييس التشتت، يقيس مدى تشتت معدلات الأجر عن الوسط الحسابي. فكلما كان الانحراف المعياري صغيراً، يعني تركز الأرقام قريباً من نقطة الوسط، مما يعني أنها أكثر تمثيلاً والعكس صحيح.

الانحراف المعياري: يساوي الجذر التربيعي لمتوسط الانحرافات.

مثال بسيط للانحراف المعياري:

لنفرض أن لدينا ثلاث وظائف على النحو التالي: (أ) ٣٢٠٠، (ب) ٤٧٠٠، (ج) ٤٩٠٠.

فعند حساب الانحراف المعياري، نتبع الخطوات التالية:

١ - نحسب المتوسط الحسابي لهذه الأجور:

٣٢٠٠ + ٤٧٠٠ + ٤٩٠٠ = ١٢٨٠٠

١٢٨٠٠ ÷ ٣ = ٤٢٦٦,٧

٢ - نحسب انحراف كل قيمة عن المتوسط الحسابي:

٣٢٠٠ - ٤٢٦٦,٧ = - ١٠٦٦,٧

٤٧٠٠ - ٤٢٦٦,٧ = ٤٣٣,٣

٤٩٠٠ - ٤٢٦٦,٧ = ٦٣٣,٣

٣ - تربيع الانحرافات:

$(-١٠٦٦,٧)^{٢}$ = ١١٣٧٨٤٨,٨٩

$(٤٣٣,٣)^{٢}$ = ١٨٧٧٤٨,٨٩

$(٦٣٣,٣)^{٢}$ = ٤٠١٠٦٨,٨٩

٤ - جمع التربيعات:

١١٣٧٨٤٨,٨٩ + ١٨٧٧٤٨,٨٩ + ٤٠١٠٦٨,٨٩ = ١٧٢٦٦٦٦,٦٧

٥ - تقسيم الناتج على العدد:

١٧٢٦٦٦٦,٦٧ ÷ ٣ = ٥٨٥٥٥٥,٥٦

٦ - إيجاد الجذر التربيعي:

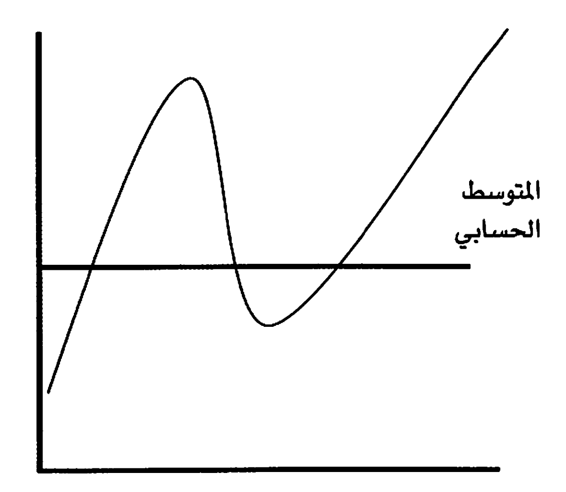
٥٨٥٥٥٥,٥٦ = ٧٥٨,٦٥

النتيجة: إن انحراف القيم عن نقطة الوسـط يعادل (٧٥٨,٦٥) = تقريباً (٧٥٩)، أي قرابة ١٨٪.

شكل افتراضي للانحراف المعياري - شكل رقم (٢٧):

شكل رقم (٢٧)

الانحراف المعياري



٣/٩- نتائج تحليل البيانات:

خلاصة التحليل:

من خلال التحليل يتم التوصل إلى عدد من المؤشرات والدلالات الإحصائية، تمكن متخذ القرار من:

- تحديد مستويات الأجور لدى الشركات المشاركة.
- التعرف على موقع شركته بين الشركات فيما يتعلق بالأجور والحوافز.
- ما الحوافز المادية التي تقدمها الشركات عموماً؟
- ما الحوافز التي تقدمها شركته ولا يقدمها غيرها؟
- أي المزايا أكثر تقديماً من قبل الشركات؟

مثل هذه المعلومات ستساعد الإدارة العليا بالمنظمة على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن:

- خط سياسة الأجر للمرحلة القادمة مقارنة بالمشاركين في المسح.
- ملامح برنامج الحوافز للمرحلة القادمة.
- أين يراد لهذه المنظمة أن تكون في المستقبل القريب والبعيد.
- الاستفادة من هذه المعلومات عند إنشاء هيكل للأجور أو تحديث القائم.

١٠ - التقرير النهائي لمسح الأجور:

يرفع التقرير النهائي للمسح بكامل متعلقاته لمتخذ القرار لاعتماده.

١١ - الملخص الذي سيقدم للمشاركين في المسح:

في نهاية الدراسة يُعد ملخص متكامل يرسل لكل شركة مشاركة، يشتمل على أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ويكون ذلك بأقصر مدة ممكنة، مع الحرص على ألا يتضمن على ما يدل على هوية أي من المشاركين. كما أنه من المهم أن يرفق بالتقرير مجموعة الجداول التي توصلت إليها الدراسة مثل: جداول الحد الأعلى والأدنى لرواتب، الوظائف القياسية لدى المشاركين، المتوسط الحسابي للأجور، سلسلة الرسوم البيانية التي تعرض ما تم التحصل عليه من معلومات وما نتج عن عملية المسح من تحليلات وإحصائيات. فهذه المعلومات يهتم المشاركون بالحصول عليها، كما أنها حافز لهم للمشاركة في أية مسوحات مستقبلية.

ملاحظات ختامية:

١ - المسح الدوري للأجور: التغيرات في سوق العمل لا تقف عند حد، فظروف العرض والطلب وارتفاع مستويات المعيشة والمنافسة على جذب الكفاءات وغيرها من التغيرات، تؤثر في مستويات الأجور والمزايا الوظيفية الاخرى، مما يتطلب معه

إعادة مســح الأجور على فترات مناســبة للوقوف على آخر المستجدات وتحديث سياســات الأجور بما يتفق مع تلك المتغيرات. وعلى ذلك يبرز الســؤال عن المدة التي تحتاج إليها المنظمة لإعادة المسح.

هناك مؤشرات للإجابة عن هذا التساؤل تتمثل في ولا تقتصر على:

- درجة التغير في معدلات الأجور في سوق العمل محلياً وإقليمياً.
- التغيرات الاقتصادية.
- التغيرات في الطلب على العمالة.
- مدى توافر أو قلة نوعيات معينة من العمالة.
- معدلات التضخم والارتفاعات الحادة في مستويات الأسعار.
- ظهور منظمات منافسة جديدة.
- دخول الشركات العالمية العملاقة إلى سوق العمل المحلي.
- فرض المزيد من الضرائب والرسوم.
- ارتفاع معدلات البطالة.
- توافر التخصصات أو ندرتها.
- المفاوضات مع نقابات العمال.

٢- عملية المسح: عملية مركبة تمر بعدة مراحل، والأخطاء بناء على ذلك متوقعة، وقد يكون مصدرها عدم الاختيار الصحيح لـ: الشركات المشاركة أو الوظائف القياسية أو ســوق العمل أو عدم الدقة في جمع المعلومات وتحليلها. لذلك فالأمر يتطلب الدقة والحرص الشديد في كل مرحلة من المراحل بما يضمن دقة النتائج.

٣ - أجور الوظائف في ســوق العمل عرضة للتغير خاصة إذا اســتغرق المســح فترة طويلــة، وفــي هذه الحالة يتوجب عنــد إعداد النتائج النهائية للمســح أخذ هذه النقطة في الاعتبار، بحيث إنه إذا كانت نسبة التضخم قد ارتفعت بنسبة ملحوظة فيجب زيادة مســتويات الأجور بما يتناســب مع تلك الزيادة. فإذا زادت معدلات التضخم بنسبة (٥٪)، زادت الأجور بالنسبة نفسها[١٢].

خاتمة الفصل السادس:

رغم كلفة مسوحات الأجور العالية وما تتطلبه من إمكانات مادية وفريق عمل على مســتوى عال من الكفاءة والخبرة، فإن العديد من المنظمات التي تحرص على سمعتها

ومركزها التنافسي في سوق العمل، تقوم بهذه العملية مرة كل سنتين في الغالب. وقد تقوم بذلك منفردة أو بالمشاركة مع غيرها من المنظمات المماثلة فيما يعرف بمسوحات النادي المشار إليها في ثنايا هذا الفصل، رغبة في خفض التكاليف والاستفادة من خبرات باقي الشركات العضوة في هذا النادي.

ويرجع الاهتمام بمسوحات الأجور إلى أن مستويات الأجور غير ثابتة وتخضع للعديد من المتغيرات التي تؤثر فيها زيادة أو نقصاً كما أوضحنا ذلك بالتفصيل في الفصل الأول. لهذا السبب تعمل المنظمات على إجراء مسوحات منتظمة للتعرف على مستويات الأجور في سوق العمل ونوعية الحوافز التي تقدم، وذلك للمحافظة على مستوى منافس، إذ إن تراجع مستويات الأجور عن سوق العمل قد يدفع بالموظفين الأكفاء لديها للتسرب إلى المنظمات الأخرى بحثاً عن مستويات أجور وحوافز أفضل.

لهذه الأهمية، تؤخذ عملية المسح بجدية كاملة في جميع مراحلها حرصاً على الحصول على المعلومات الدقيقة الشاملة حتى يمكن تحليل تلك المعلومات واستخراج مؤشرات حقيقية تعكس الوضع القائم في سوق العمل.

وللوصول إلى هذا الهدف، تطرقنا في هذا الفصل إلى أفضل الممارسات لإجراء عملية المسح وفقاً للأصول العلمية المتبعة.

أسئلة للنقاش:

١ - ما أهمية تحديد الهدف قبل بدء عملية المسح؟

٢ - ما الذي يمكن أن تقدمه من تطمينات لإقناع الشركات بالمشاركة في عملية المسح؟

٣ - ما المصادر المختلفة للحصول على مسوحات الأجور ومزايا وعيوب كل مصدر؟

٤ - ما المعلومات المطلوبة لمسوحات الأجور؟

٥ - ما المعلومات المطلوبة لمسوحات الحوافز والفوائد المالية للعاملين؟

٦ - لماذا تعتذر الكثير من المنظمات عن المشاركة في مسح الأجور؟

٧ - لماذا يستخدم وزن المتغير في المتوسط الحسابي الموزون؟

٨ - أيهما أكثر استخداماً ولماذا: المتوسط الحسابي أم الوسيط؟

٩ - ما المدة الزمنية المثالية لإعادة المسح؟

١٠ - خطوات إنجاز مشروع مسح الرواتب والأجور نظام متكامل - اشرح بالتفصيل؟

هوامش الفصل السادس:

١- ماهر، أحمد، إدارة الرواتب والأجور. مرجع سابق. ص (٢١٨).

٢- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 681.

٣- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة. مرجع سابق. ص (٣٨٤).

٤- المغربي، محمد الفاتح، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠١٣)، ص (١٥٤).

٥- Plachy, Roger:Building a Fair Pay Program – A Step – by – Step Guide,Amacom. N Y, 1986, P. 230.

٦- Lanham, Elizabeth: Administration of Wages and Salaries, Harper & Row Publishers, NY, 1963, P. 213.

٧- Lanham. Elizabeth. Op. cit., P. 211.

٨- ماهر، أحمد، إدارة الرواتب والأجور. مرجع سابق. ص (٢٢٢).

٩- ماهر، أحمد، إدارة الرواتب والأجور. مرجع سابق. ص (٢٢٣).

١٠- ماهر، أحمد، إدارة الرواتب والأجور. مرجع سابق. ص (٢١٩).

١١- ماهر، أحمد، إدارة الرواتب والأجور. مرجع سابق. ص (٢٢٦).

١٢- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 683.

١٣- Plachy, Roger. Op. cit., P. 227.

الفصل السابع: تصميم هيكل الأجور

أولاً: هيكل الأجور ومدى الحاجة إليه

ثانياً: مواصفات الهيكل الجيد

ثالثاً: هياكل الأجور: أنواعها وأعدادها

رابعاً: خطوات تصميم هيكل الأجور:

خ/ ١ – تحديد الهدف

خ/ ٢ – تقسيم الوظائف إلى مجموعات

خ/ ٣ – اختيار الوظائف القياسية

خ/ ٤ – تحليل الوظائف

خ/ ٥ – توصيف الوظائف

خ/ ٦ – تقييم الوظائف

خ/ ٧ – مسح الأجور

خ/ ٨ – تحديد سياسة الأجر للفترة القادمة

خ/ ٩ – تحديد أجور الدرجات

خ/ ١٠ – تحديد عدد درجات الهيكل

خ/ ١١ – حساب الزيادة بين درجات الهيكل

خ/ ١٢ – وضع الهيكل في شكله النهائي

خ/ ١٣ – اعتماد الهيكل

خ/ ١٤ – كتابة أوصاف الدرجات

خامساً: تطبيق الهيكل الجديد

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل السابع
تصميم هيكل الأجور

أولاً - هيكل الأجور ومدى الحاجة إليه:

يعرف أرمســـترونج، هيــكل الأجور بأنه عبــارة عن مســـتويات مختلفة من الأجر للوظائف أو مجموعات الوظائف، تم التوصل إليها من خلال: قيمها النسبية الداخلية المبنية على تقييم الوظائف، وقيمها النسبية الخارجية المبنية على سعر السوق، وأحياناً المعدلات التي يتم التوصل إليها من خلال المفاوضات[1].

الدرجة لها بداية ونهاية، وما بين هاتين النهايتين يسمى مدى الدرجة أو اتساعها Range

وعليه، فهيكل الأجور عبارة عن عدد من درجات الأجر، كل منها يمثل مســـتوى من صعوبة العمل ومسؤولياته. والدرجة لها مدى (اتساع) مقسم إلى عدد من فئات الأجر يســـمى كل منها المربوط. فهي تبدأ بالمربوط الأول وهو أقل أجر، يليه المربوط الثاني ويزيد عنه بمقدارالعلاوة الدورية، ثم المربوط الثالث والرابع، وهكذا حتى آخر مربوط وهــو الأعلى أجراً على هذه الدرجة. فعدد المرابيط يحدد مدى تلك الدرجة. أي أنه كلما كان عدد المرابيط أكبر، كان المدى أوسع والعكس صحيح.

مثال للتوضيح:

الدرجة	المربوط								
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١	٣٠٠٠	٣١٠٠	٣٢٠٠	٣٣٠٠	٣٤٠٠	٣٥٠٠	٣٦٠٠	٣٧٠٠	٣٨٠٠

في الجدول السابق، مدى الدرجة يتكون من (٩) مرابيط، وهذا يعد مدى متوسطاً، إذ يصـــل المدى في بعض الأحيان إلى (٢٥) أو (٣٠) مربوطاً، كما هو الحال في ســـلم رواتـــب الكادر التعليمي الســـعودي الذي يتكون من (٢٥) مربوطاً في المســـتوى الأول والثاني والثالث.

تصميـــم الدرجة بهـــذا الترتيب (أي أن تضـــم عدداً من المرابيـــط)، أمر ضروري فالموظـــف الحديث التعيين على أي درجة يعطى المربـــوط الأول، ثم يتدرج من مربوط لآخر حســـب ما يحصـــل عليه من علاوات. في حين أن الرواتب عند نقطة الوســـط

يحصل عليها الموظفــون الذين يعملون بكامل طاقتهم ويحققــون الأهداف الموضوعة لــلأداء. وفــي نهاية المربوط تكــون رواتب من يتعدى أداؤهم المعــدلات الموضوعة أو قدامى الموظفين على هذه الدرجة.

مثال لحساب مدى الدرجة:

يتم احتساب مدى الدرجة على النحو التالي:

(بالتطبيق على الجدول السابق)

مدى الدرجة (اتساع الدرجة) = أعلى أجر - أقل أجر

= ٣٨٠٠ - ٣٠٠٠ = ٨٠٠

وفي الجدول السابق يظهر:

- الحد الأدنى ويمثله المربوط الأول براتب قدره ٣٠٠٠ ريال.
- نقطة الوسط ويمثلها المربوط الخامس براتب قدره ٣٤٠٠ ريال.
- الحد الأعلى ويمثله المربوط التاسع براتب قدره ٣٨٠٠ ريال.

في ســلم رواتب الموظفين العام في نظام الخدمة المدنية الســعودي الصادر ســنة (١٤٣٢هـ)، يطلق على الدرجة مسمى «مرتبة»، والمربوط «درجة»، فهو بذلك يتكون من (١٥) مرتبة كل منها مقسم إلى (١٥) درجة (مربوطاً). هذه التسمية الواردة في نظام الخدمة المدنية السعودي تخالف المسميات الشائعة في معظم أنظمة الرواتب والأجور، حيث الهيكل مقسم إلى درجات وكل درجة مقسمة إلى عدد من مرابيط الأجر. فعلى ســبيل المثال: يتكون هيكل الأجور العــام في الحكومة الأمريكية لعام ٢٠١٤ من (١٥) درجة (Grades)، كل منها مقسم إلى (١٠) مرابيط (steps).

فــي كل درجة من درجات هيكل الأجور، تلتقــي وظائف (أو فئات وظيفية) عديدة تختلف في نوعية أعمالها، ولكنها تتماثل في مســتوى الصعوبة والمســئولية وفي الحد الأدنى من مطالب التأهيل. فعلى سبيل المثال تضم المرتبة العاشرة في نظام الخدمة المدنية الســعودي فئات الوظائف التالية: محاســب، طبيب، مهنــدس، مدير مكتب، أخصائي توظيف، مدير إدارة، وغيرها.

تختلف منظمات الأعمــال فيما بينها من حيث اعتمادها على هيكل واحد للأجور يغطــي جميع وظائفها، أو تبني أكثر مــن هيكل وفقاً لاحتياجاتهــا وإمكاناتها المادية وفلســفتها فيما يتعلق بسياســات الأجور والحوافز. وفي بعــض المنظمات لا يخضع

المديــرون التنفيذيــون وموظفو الإدارة العليا لهيكل الأجــور المعمول به، بل يتم تحديد مستحقاتهم المالية بناء على طبيعة أعمالهم وإنجازاتهم ونوعية المهام الموكلة إليهم وما يتمتعون به من خبرات ومؤهلات.

يعكس هيكل الدرجات الأهمية النســبية لوظائف المنظمة، فوظائف الدرجة الأولى تمثل أقل الوظائف أهمية من حيث صعوبة العمل ومســئولياته، ونتيجة لذلك تحصل وظائــف هذه المجموعة على أقــل الأجور. وعلى الطرف الآخر، تمثل وظائف الدرجة الأخيــرة من الهيكل أهم وظائف المنظمة من حيث الصعوبة والمســؤولية، مما يبرر أن يحصل شــاغلوها على أعلى الأجور. هذه المعلومة تستدعي الإشارة إلى الترابط بين عملية تقييم الوظائف وهيكل الأجور، فالتفاوت في الأجور على درجات الهيكل انعكاس للعلاقات النسبية بين الوظائف التي تم تحديدها في مرحلة تقييم الوظائف.

مدى الحاجة إلى هيكل الأجور:

تســعى المنظمات جاهدة لكي تضع لنفســها هيكلاً للأجور توازن فيه بين أن يكون مميزاً (أي أن يشتمل على مميزات منافسة) وعادلاً (الأجر المتساوي للعمل المتساوي) وقــادراً على اجتذاب الأكفاء والإبقــاء عليهم، وبين عدم الإفــراط في إعطاء رواتب عالية تكون مرهقة لميزانية المنظمة. وهـي معادلة ليســت باليسيرة يتحكم فيها الكثير من العوامل الداخليــة (داخل المنظمة) والخارجية (خارج المنظمة). كذلك فإن حاجة المنظمة لوجود هيكل مســتقر وثابت وعادل للأجور هـي إحدى الركائز الهامة لبقائها واستمرارها وتحقيقها للنجاحات المســتقبلية. وإجمالاً فالحاجة للهيكل تبرز أهميته على النحو التالي:

- يجمع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- يساعد في تحديد تكلفة الإنتاج والربحية.
- يسهل إعداد خطط الأجور المستقبلية.
- يحدد مدى رضا العاملين وشعورهم بالانتماء.
- يســهم في تحديد المســتوى المعيشــي للأفراد بناء على ما يحصلون عليه من أجور وغيرها.

ثانياً- مواصفات الهيكل الجيد:

١ - العدالة في منح الأجور:

أي أن يحقــق العدالة الداخلية بين الوظائف ووســيلته إلــى ذلك تقييم الوظائف. وتحقيق العدالة الخارجية والوسيلة إليها التماثل مع مستويات الأجور في سوق العمل. كما أنه من المناســب مناقشة الهيكل قبل اعتماده مع العاملين أو ممثلين عنهم لتحقيق مستوى من التوافق حوله بما يحقق العدالة لكلا الطرفين صاحب العمل والعاملين.

٢ - الربط بين مستوى صعوبة العمل ومقدار الأجر:

جوهر الوظيفة هو مجموعة الواجبات التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي يفترض أن تكون الأســاس لاحتســاب أجر الوظيفة. فطبيعة ونوع الواجبــات هي من يحدد مســتوى صعوبة العمل ومسؤولياته، ومن ثم فالهيكل الجيد يفترض أن ينطلق من هذه الحقيقة.

٣ - ربط مستويات الأجور بمتطلبات شغل الوظيفة:

متطلبات شــغل الوظيفة من المؤهلات العلميــة والخبرات العملية والتدريب، عامل آخر في تحديد مستوى الأجر، فلكل مرتبة حد أدنى من المؤهلات لا يمكن القبول بأقل منه. ويتولى تحديد متطلبات شغل الوظائف لجان متخصصة، تأخذ في الاعتبار عدد ســنوات الدراســة أو التدريب، التخصص، نوع وطبيعة عمل الوظيفة، توفر المؤهلات على مستوى الدولة، ندرة التخصص وغيرها.

٤ - تمايـز الدرجـات بعضهـا عـن بعـض بما يعكس بشـكل واضـح مسـتوى الصعوبة والمسؤولية من درجة لأخرى.

٥ - أن يتناسب عدد درجات الهيكل مع عدد وظائف المنظمة:

مــن البديهــي أن منظمة لا يزيد عــدد وظائفها عن ٢٠٠ وظيفة ســيختلف هيكل أجورها فــي عدد درجاته عن منظمة أخرى يتجاوز عــدد وظائفها ١٠,٠٠٠ وظيفة. ذلك أن العدد الكبير يحتاج إلى هيكل ذي درجات متعددة تكفي لاســتيعاب هذا العدد والتنوع في وظائف المنظمة، خاصة إذا كانت تعطي أهمية لموضوع الترقيات.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن يكون عدد الدرجات مناسباً، فزيادة العدد يعني صعوبة تحديد المستويات المناسبة للوظائف المختلفة. أما إذا كان عدد الدرجات أقل من حاجة المنظمة، فهذا يعني وضع عدد كبير من الوظائف غير المتماثلة في درجة واحدة، أي إعطاء أجر متساوٍ لوظائف غير متماثلة بدرجة كبيرة، وهي حالة غير سليمة، تخل بمبدأ العدالة الداخلية.

٦ - الدقة في تحديد عدد درجات الهيكل وعدد المرابيط داخل كل درجة:

يعتمد تحديد عدد درجات الهيكل وعدد المرابيط داخل كل درجة على نظرة الإدارة للترقيات. هل ترى فيها محفزاً يجب توظيفه لصالح المنظمة؟ هل يدخل في سياسة المنظمة إكساب موظفيها الخبرة والمعرفة وإتاحة الفرص لهم للوصول للمناصب العليا والمشاركة في اتخاذ القرار؟

إذا كانت الإجابة بنعم فهذا يعني أن هيكل الأجور يجب أن يتسق في تصميمه مع هذا التوجه. بمعنى أنه يجب أن تكون عدد درجاته متعددة لإيجاد فرص كافية لترقية من تنطبق عليهم الشروط، والعكس صحيح. أما إذا كانت الإدارة العليا لا ترى أهمية الترقيات، فإنها عندئذ تحتاج إلى هيكل للأجور تكون درجاته واسعة المدى تسمح بتدرج الموظفين على تلك الدرجة بدلاً من ترقيتهم.

مثال: في حالة الهيكل المتعدد الدرجات، قد يصل عدد الدرجات من ٢٠ - ٢٥ درجة (مع عدد أقل من المرابيط داخل الدرجة: ١٠ مثلاً)، وفي حالة الهيكل ذي الدرجات المحدودة، قد تصل عدد الدرجات أحياناً إلى ١٠ درجات وربما أقل (مع عدد أكبر من المرابيط ٢٥ مربوطاً مثلاً).

إضافة إلى موضوع الترقيات، هناك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في تحديد عدد الدرجات، منها، الحد الأدنى والأعلى للأجور على مستوى المنظمة.

٧ - المرونة:

أي أن يكون قادراً على استيعاب المتغيرات سواء في ظروف العمل أو في عدد الوظائف أو غيرها من المتغيرات.

٨ - يراعى في تصميمه الأنظمة السارية والتشريعات العمالية:

تفرض الحكومات بعض التشريعات الخاصة بالعمل مثل: ساعات العمل، التعويض

عن ساعات العمل الإضافية، الحد الأدنى للأجور، وغيرها من المحددات التي يجب عدم إغفالها عند تصميم هيكل الأجور بصفة خاصة وفيما يتعلق بسياسة الأجور (بما فيها التعويضات) بصفة عامة.

ثالثاً- هياكل الأجور - أنواعها وأعدادها:

أ - فيما يتعلق بالنوع:

هناك عدة أنواع من هياكل الأجور من أبرزها:

١ - هيكل ضيق الدرجات Narrow- graded structure

٢ - هيكل عريض الدرجات Broad-graded structure

٣ - هيكل عريض النطاق Broad-banded Structure

٤ - هيكل العائلة الوظيفية Job family structure

٥ - هيكل العائلة المهنية Career family structure

٦ - هيكل الأجر العمودي Pay spine structure

وفيما يلي نعرض بإيجاز لأكثر هذه الأنواع شيوعاً:

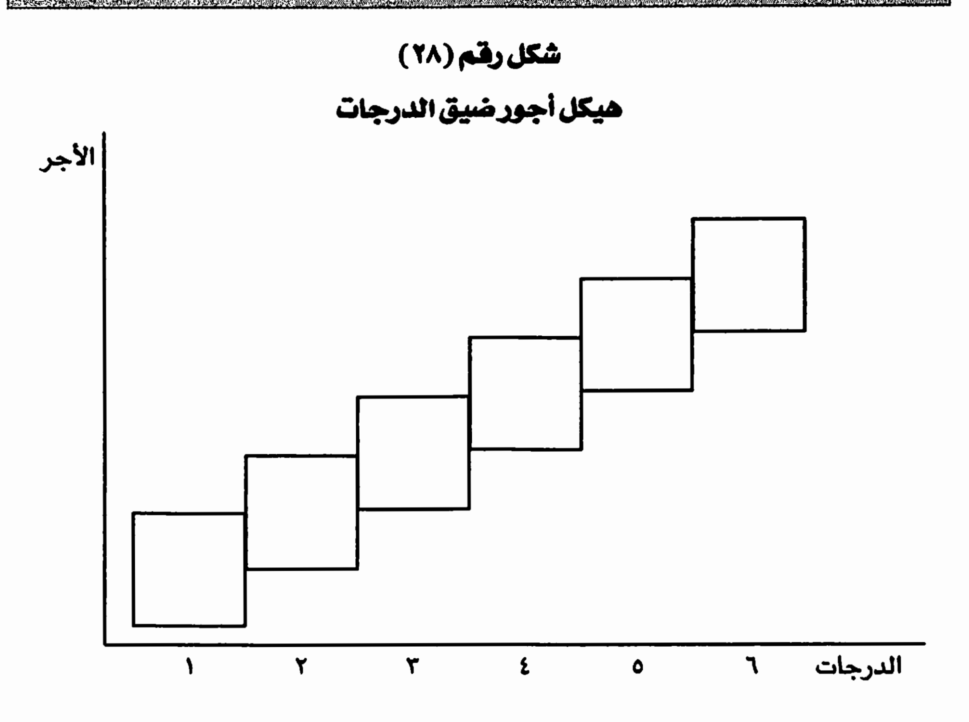
١ - هيكل ضيق الدرجات:

ضيق الدرجات، يعني أن مدى درجة الأجر ضيق (محدود)، وعليه فهيكل الأجور ضيق المدى، عبارة عن هيكل مقسم إلى عدد من الدرجات، كل درجة لها مدى محدود الاتساع. أي يضم عدداً محدوداً من المرابيط (١٠) مرابيط مثلاً، في حين يكون عدد درجاته كبيراً (٢٠) درجة مثلاً. ولذا يطلق أحياناً على هذا النوع من الهياكل، أنه هيكل عديد الدرجات Multi - Graded Structure - شكل رقم (٢٨):

بناء على ماسبق، إذا كان الهيكل ضيق مدى الدرجة فلا بد له أن يكون متعدد الدرجات بما يسمح بزيادة أجور العاملين عن طريق الترقيات، فالمدى الضيق لا يوفر إلا عدداً محدوداً من العلاوات، ومن ثم فلا مناص من التوسع الراسي (زيادة عدد الدرجات) بما يسمح بالزيادة عن طريق (الترقيات). وهذا النوع من الهياكل يعكس اهتمام الإدارة بموضوع الترقيات.

شكل رقم (٢٨)

هيكل أجور ضيق الدرجات



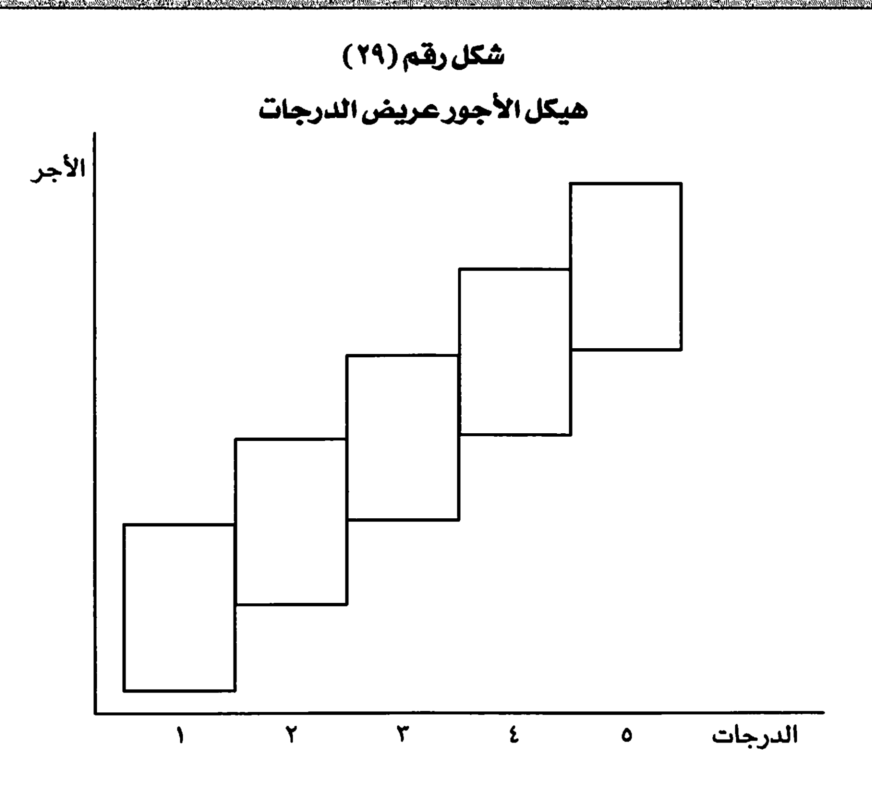
٢ - هيكل واسع الدرجات:

فـــي هذا النوع من الهياكل يكون عدد الدرجات محــدوداً، (١٠) درجات مثلاً، في حين يكون مدى الدرجة واسعاً (٢٥) مربوطاً مثلاً. شكل رقم (٢٩).

هذا الهيكل يسمح بزيادة الأجور من خلال الانتقال من مربوط للذي يليه، فهو أقل تكلفة من ضيق الدرجات الذي يعتمد على الترقيات.

شكل رقم (٢٩)

هيكل الأجور عريض الدرجات



٣ - هيكل الأجور عريض النطاق:

هذا الهيكل مكون من عدة نطاقات، كل نطاق يضم عدداً من الدرجات. وعدد هذه النطاقات محدود، عادة (٤ - ٥)[٢]. - شكل رقم (٣٠).

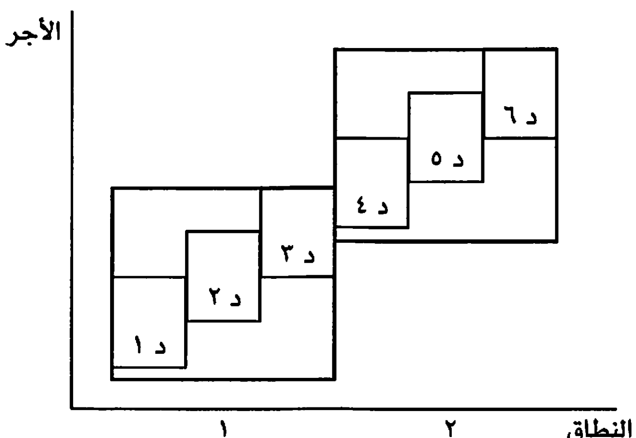
مزايا هيكل الأجور عريض النطاق:

- دعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، حيث إن المستويات الواسعة المدى تعطي مرونة كبيرة في إعادة تخصيص العاملين في الوظائف المختلفة.
- يتم استخدام طريقة المستويات أو الحزم الواسعة المدى، في حالة إعادة تنظيم العمل وبناء فرق العمل.
- تضم هذه المستويات كلاً من مديري الإدارات والمرؤوسين، وهذا يعطي إمكانية تحويل العاملين المجتهدين إلى أعلى والعكس صحيح دون المساس بأجورهم.
- تتغلب هذه الطريقة على مشكلات التوصيف الوظيفي المحدود، بحيث يمكن تحريك

العاملـين إلـى وظائف أكثر، ومن ثم تسـهم هذه الطريقة في بنـاء هياكل تنظيمية مسطحة وليست رأسية[٢].

شكل رقم (٣٠)

هيكل الأجور العريض النطاق



ب - عدد الهياكل التي تحتاجها المنظمة:

تقرر المنظمة الخيار الأنسـب لها ولظروفها وتنوع أعمالها، هل تطبق هيكلاً واحداً أم عدة هياكل؟

يتم القرار بناء على عدد من المعايير، منها: تنوع نشاط المنظمة، توزع نشاطها في مناطق جغرافية متعددة، مزايا وعيوب الهيكل الواحد والهياكل المتعددة.

استخدام هيكل واحد:

هذا المدخل لا يعطي أي اعتبار للفروقات بين الوظائف بل يضع لها مقياساً واحداً يتحدد بناء عليه راتب كل وظيفة.

مزايا الهيكل الواحد:

- يناسب المنظمات الصغيرة الحجم والناشئة.
- أقرب إلى تحقيق العدالة إذ تقاس جميع الوظائف بمقياس واحد.
- شعور الموظفين بعدالة المعاملة حيث يسهل على الموظف أن يقارن نفسه بغيره، للتأكد من سلامة ودقة تحديد درجته وفقاً لمؤهلاته وخبراته العملية مقارنة بغيره.

- يسهل نقل العاملين بين إدارات المنظمة.

عيوب الهيكل الواحد:

تعوزه الدقة ولاسيما إذا كان عدد الوظائف كبيراً وذات تخصصات متنوعة فهو لا يراعي الفروقات ما بين الفئات الوظيفية من حيث:

- طبيعة العمل: (نمطي، غير نمطي).
- ظروف العمل: (شاقة، متوسطة، تنطوي على مخاطر أو أضرار مهنية).
- نوعيات العمل: (إدارية، كتابية، تخصصية، فنية، حرفية).

استخدام هياكل متعددة:

إذا كانت الاختلافات بين الوظائف كبيرة، أو أن للمنظمة فروعاً عديدة في مناطق جغرافية تختلف فيما بينها فيما يتعلق بالمستوى الاقتصادي، فقد تلجأ المنظمة إلى استخدام أكثر من هيكل واحد.

لهذا السبب تتبنى الحكومات أكثر من هيكل لوظائفها على اعتبار أن لديها آلاف الوظائف المتنوعة، فتنشئ لكل مجموعة وظائف ذات طبيعة عمل متشابهة، جدولاً للأجور خاصاً بها يراعي خصوصيتها. مثل جدول أجور الوظائف الصحية، التعليمية، الهندسية، العسكرية. وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتنوعة زراعية، صناعية، تقنية، وغيرها، تنشئ لكل منها هيكلاً خاصاً بها.

مزايا الهياكل المتعددة:

- تعدد الهياكل أكثر موضوعية في احتساب أجور الوظائف لأن كل هيكل يتعامل مع نوع واحد من الوظائف مما يحقق قدراً أكبر من الدقة.

عيوب أسلوب الهياكل المتعددة:

- تعدد مقاييس تقييم الوظائف.
- لا تحقق العدالة بشكل دقيق.
- اختلاف مستويات الأجور من كادر لآخر.
- شعور العاملين بعدم العدالة مقارنة بغيرهم ممن يحصلون على امتيازات أكبر حتى لو كان لها ما يبررها.
- تعدد الكوادر يعني تكاليف أعلى لإنشائها وإدارتها.

ومثال على تعدد هياكل الأجور، يطبق جهاز الخدمة المدنية السعودي أسلوب تعدد الهياكل، والتي يصل عددها إلى أكثر من (١٧) هيكلاً، منها: سلم الأجور العام، سلم أجور الوظائف التعليمية، وظائف المستخدمين، العاملين على بند الأجور، الوظائف الصحية، وظائف أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، وهكذا.

رابعاً- خطوات تصميم هيكل الأجور:

تمر عملية تصميم هيكل الأجور بـ (١٤) خطوة رئيسة على النحو التالي - جدول رقم (٣١):

شكل رقم (٣١)

(خطوات تصميم هيكل الأجور)		
تحديد الهدف		خ/ ١
تقسيم الوظائف إلى مجموعات		خ/ ٢
اختيار الوظائف القياسية		خ/ ٣
تحليل الوظائف		خ/ ٤
توصيف الوظائف		خ/ ٥
تقييم الوظائف		خ/ ٦
مسح الأجور		خ/ ٧
تحديد سياسة الأجر للفترة القادمة		ج/٨
حساب أجر الدرجة		خ/ ٩
تحديد عدد درجات الهيكل		خ/ ١٠
حساب الزيادة بين درجات الهيكل		خ/ ١١
وضع الهيكل في شكله النهائي		خ/ ١٢
اعتماد الهيكل		خ/١٣
كتابة أوصاف الدرجات		خ/١٤

وفيما يلي إيضاح لهذه الخطوت:

الخطوة الأولى - تحديد الهدف:

تحديد الهدف من تصميم هيكل الأجور:

- هل الهدف من تصميم هيكل الأجور يقتصر على الوظائف القائمة حالياً، أم الوظائف القائمة فعلياً والمتوقعة مستقبلاً، وخاصة إذا كانت المنظمة لديها مشروعات توسعية مستقبلية؟

إذا كان الهدف يمتد إلى سياسة المنظمة المستقبلية وتوقعها بالتوسع في مشروعاتها، فهـذا يعني المزيد من الوظائف لمقابلـة تلك الطموحات. وعليه فلا بد للهيكل أن يكون قادراً على اسـتيعاب تلك الإسـتراتيجيات من خلال زيادة عدد الدرجات أو توسـيع مدى الدرجات أو كليهما حسب سياسة المنظمة فيما يتعلق بتقدير عنصر الأقدميـة، هل يكون عن طريق الترقية فيكون الهيـكل أكثر درجات أم عن طريق العلاوات فيكون مدى الدرجات أكثر اتساعاً.

- هل المطلوب تصميم هيكل افتراضي لمنظمة مزمع إنشاؤها ولم تمارس أي نشاط بعد؟

فـي هذه الحالة، فإنه يصار إلى تصميم هيكل مبدئي تقريبي يسـتند إلى نوعية النشـاط وحجمه المتوقع والاستئناس في ذلك بهياكل الأجور في المنظمات المماثلة من حيث النشـاط وحجم المنظمة، على أن يخضع هـذا الهيكل للتغيير والتطوير المستمر حتى تستقر أوضاع المنظمة.

- هل المطلوب تطوير وتعديل الهيكل القائم حالياً لسبب أو أكثر من الأسباب؟

إذا كان الهـدف هو التطوير فقط فيمكن ذلك من خلال إجراء مسـوحات الأجور في المنظمات المماثلة، فإذا وجد على سبيل المثال أن هذا الهيكل جيد وسليم على وجه العموم ولكن مسـتوى الأجور في سوق العمل يزيد عنه مثلاً بـ (١٠٪)، عندئذ يمكن الاكتفاء بزيادة مستويات الأجور بهذه النسبة دون الحاجة إلى تصميم كامل للهيكل.

الخطوة الثانية - تقسيم الوظائف إلى درجات (إنشاء هيكل الدرجات):

التجميع أسـلوب يقوم على تقسـيم الوظائف إلى عدة درجات يوضع في كل منها الوظائف المتماثلة في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

في هذه الخطوة يتم تقسيم وظائف المنظمة أو (فئاتها الوظيفية) إلى عدد من الدرجات أو (المجموعات الوظيفية)، بحيث تضم كل درجة جميع الوظائف المتماثلة في مستوى صعوبة العمل ومسؤولياته بغض النظر عن طبيعة أعمالها. وتسمى هذه العملية بالتجميع (Grouping). وفيها تقسم وظائف المنظمة إلى عدة درجات، بحيث يوضع في الدرجة الأولى أقل الوظائف من حيث مستوى صعوبة العمل ومسؤولياته، ثم يوضع في الدرجة الثانية الوظائف التي يزيد مستوى الصعوبة والمسؤولية فيها عن الدرجة الأولى، وهكذا بالنسبة للدرجة الثالثة والرابعة والخامسة وحتى آخر درجة. عند الانتهاء يتشكل لدينا مدرج من المستويات الوظيفية، يطلق عليه هيكل الدرجات، وهو ذو أهمية بالغة عند تحديد درجات هيكل الأجور في مرحلة تالية.

تختلف عملية التجميع عن عملية تصنيف الوظائف، فالتصنيف يهدف إلى تقسيم الوظائف حسب نوع العمل ليمكن التعامل معها. أما التجميع فيعنى بتقسيم الوظائف إلى درجات من مستوى الصعوبة والمسؤولية بغض النظر عن نوعية أعمالها. وتقوم فكرة التجميع على حقيقة أن منظمات الأعمال تضم آلاف الوظائف، مما يجعل التعامل مع كل تلك الآلاف من الوظائف بشكل فردي أمراً في غاية الصعوبة إن لم يكن مستحيلاً!

فلو كان لدينا منظمة عدد وظائفها عشرون ألف وظيفة مثلاً، كم يلزمنا من الوقت والجهد والتكلفة لدراسة كل وظيفة وتحليلها وتوصيفها لينتهي كل ذلك إلى وضع هيكل عادل للأجور. ثم هل يمكن الجزم بدقة النتائج إذا ما عرفنا أن وسائل التعامل مع الوظائف تحليلاً ووصفاً وتقييماً ما هي إلا أساليب تقريبية (ولكنها أفضل ما تم التوصل إليه في مجالها). لذلك نلجأ إلى فكرة التجميع، فنحصل مثلاً على (٥٠) درجة كل منها يضم عدداً من الوظائف (يتم التقسيم وفق طرق فنية سيتم الحديث عنها في الصفحات القادمة). والنتيجة أن التعامل مع الـ (٥٠) درجة وظيفية سيكون بلا شك أسهل وأكثر دقة من التعامل مع الـ (٢٠٠٠٠) وظيفة مفردة.

على أنه يجب الإشارة إلى أن التماثل بين وظائف كل درجة لا يعني أن وظائف تلك الدرجة متساوية أو متطابقة بشكل كامل، بل يظل هناك نسبة من الاختلافات بين تلك الوظائف تعد مقبولة إذا كانت لا تزيد عن ١٥٪[٤].

الدرجات الوظيفية التي تم إنشاؤها، ترتب تصاعدياً بحيث توضع في القاعدة المجموعة الأقل من حيث صعوبة العمل ومسؤولياته، ثم الأعلى منها، ثم الأعلى، وهكذا

حتى آخر درجة والتي تمثل أهم الدرجات من حيث صعوبة العمل ومسؤولياته. ويطلق على الدرجات التي أنشئت مجتمعة «هيكل الدرجات».

الشكل التالي - رقم (٣٢)، يوضح فكرة تجميع الوظائف في درجات وظيفية، حيث تمثل كل نقطة في الجانب الأيمن وظيفة، وفي الجانب الأيســر قسمت تلك الوظائف المفردة إلى درجات وظيفية (وفقاً لتماثلها في مستوى الصعوبة والمسؤولية).

شكل رقم (٣٢)

تجميع الوظائف المتماثلة في درجات وظيفية

وظائف المنظمة	
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....
	....

←

الدرجة ٥	....
الدرجة ٤	....
الدرجة ٣	....
الدرجة ٢	....
الدرجة ١	....

طرق تجميع الوظائف في درجات:

هناك عدد من الطرق لتجميع الوظائف في مجموعات وظيفية، منها:

الطريقة الأولى: استخدام طرق تقييم الوظائف.

الطريقة الثانية: استخدام الرسم البياني:

١ - في حالة عدم تحديد عدد الدرجات.

٢ - في حالة تحديد عدد الدرجات.

الطريقة الأولى: استخدام طرق تقييم الوظائف:

تستخدم طرق تقييم الوظائف لغرض تجميع الوظائف المتماثلة في درجات وظيفة، كما في المثال التالي:

- لنفترض أن لدينا عدداً من الوظائف (أو الفئات الوظيفية)، تم تقييمها وفقاً لطريقة النقاط وكانت نتائج التقييم مرتبة تصاعدياً، على النحو التالي - جدول رقم (٢٧):

جدول رقم (٢٧)

تقييم عدد من الوظائف باستخدام طريقة النقاط

الوظيفة	عدد النقاط
أ	١٠٠
ب	١١٠
ت	١٢٠
ث	١٥٠
ج	٢٢٠
ح	٢٥٤
خ	٢٦٧
د	٢٨٠
ذ	٣١٥
ر	٣٤٤
ز	٣٧٠
س	٣٧٥
ش	٤٠٠
ص	٤٠٥
ض	٤٦٠
ط	٤٦٦

تجميـــع الوظائف المتقاربة في عدد النقاط في درجات، على النحو التالي - جدول رقم (٢٨):

جدول رقم (٢٨)

تجميع الوظائف المتشابهة في درجات

الوظيفة	عدد النقاط	الدرجة	المدى
أ	١٠٠	١	١٠٠ - ١٥٠
ب	١١٠		
ت	١٢٠		
ث	١٥٠		
ج	٢٢٠	٢	٢٢٠ - ٢٨٠
ح	٢٥٤		
خ	٢٦٧		
د	٢٨٠		
ذ	٣١٥	٣	٣١٥ - ٣٧٥
ر	٣٤٤		
ز	٣٧٠		
س	٣٧٥		
ش	٤٠٠	٤	٤٠٠ - ٤٦٦
ص	٤٠٥		
ض	٤٦٠		
ط	٤٦٦		

في الجدول السابق، وضعت كل مجموعة من الوظائف المتقاربة في عدد النقاط في (درجـــة)، بحيث تضم كل درجة الوظائــف الأكثر تماثلاً من حيث عدد النقاط، فتكون لدينا نتيجة لعملية التجميع (٤) مجموعات (درجات). (يعكس عدد النقاط مســـتوى الصعوبة والمسؤولية).

لا يفترض أن يكون عدد الوظائف متساوياً في كل

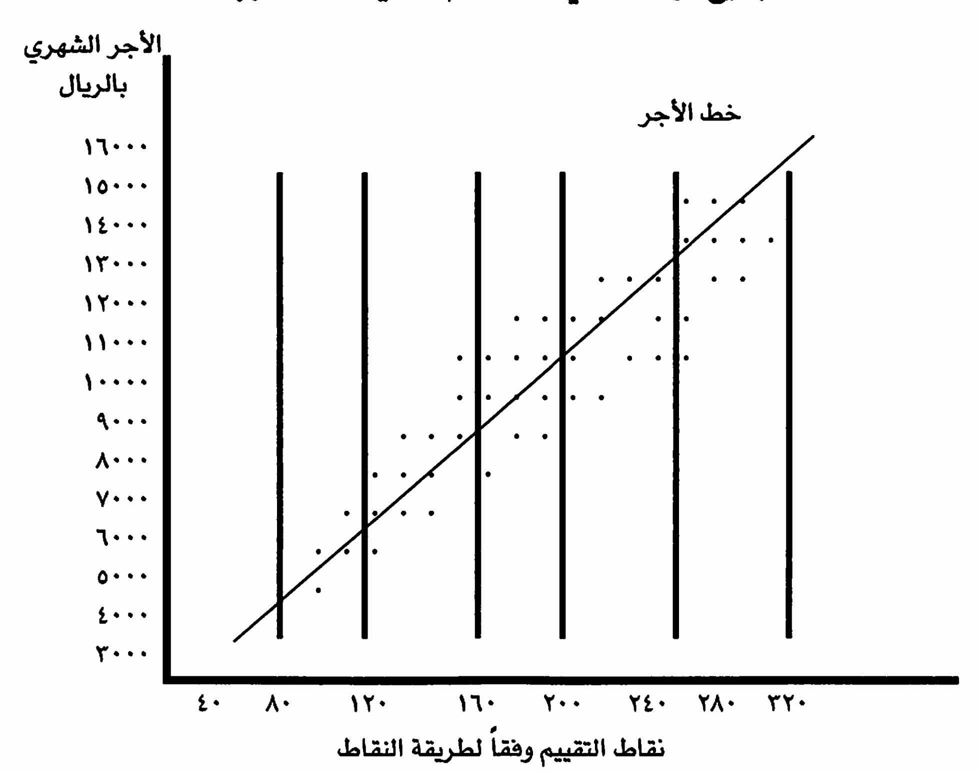
الطريقة الثانية: استخدام الرسم البياني لتجميع الوظائف في درجات:

يستخدم الرسم البياني لتقسيم الوظائف إلى درجات بإحدى الطريقتين التاليتين:

١- في حالة عدم تحديد عدد الدرجات:

يعمل رسم بياني للوظائف المطلوب تقسيمها إلى مجموعات وفقاً لعدد النقاط التي حصلــت عليها كل وظيفة في عملية تقييم الوظائف، بحيث يعبر عن كل وظيفة بنقطة وفقاً لإحداثياتها على المحور السيني (عدد النقاط) والمحور الصادي (معدل الأجور). بعد الانتهاء من تمثيل جميع النقاط على الرسم البياني، يرسم خط قطري وسط تلك الوظائــف يمر بأكبر عدد من النقاط، بحيث يكون عدد النقاط أعلى الخط مســاوياً لعدد النقاط أســفله (بقدر الإمكان). وعند الانتهاء من رســم الخط تقسم الوظائف بخطوط رأسية وفقاً لتجمعها على الخط القطري المرسوم (كل مجموعة نقاط متقاربة تشكل مجموعة - توضع بين عمودين)، فيتكون لدينا عدد من الدرجات الوظيفية على النحو الوارد في الشكل رقم (٣٣):

شكل رقم (٣٣)
تجميع الوظائف في حالة عدم تحديد عدد الدرجات



وعليه، نكون قد حصلنا باستخدام الرسم البياني على (٥) درجات وظيفية، على النحو التالي:

الدرجة	نقاط التقييم
١	٨٠ - ١٢٠
٢	١٢١ - ١٧٠
٣	١٧١- ٢١٠
٤	٢١١ - ٢٧٠
٥	٢٧١ - ٣٢٠

في الجدول السابق، تم تقسيم الوظائف إلى خمس درجات وظيفية، يطلق عليها مجتمعة هيكل الدرجات. بناء على هذا الجدول يمكن إلحاق أية وظيفة جديدة بالدرجة المناسبة لها وفقاً لعدد نقاطها في تقييم الوظائف. فمثلاً، لو أحدث في المنظمة وظيفة جديدة وقيمت فحصلت على (٢٥٠) نقطة، عندئذ تلحق هذه الوظيفة بالدرجة الرابعة (الجدول السابق).

تتميز هذه الطريقة بـ:

- المرونة والبساطة.
- يمكن تغييرها بسهولة في الحالات التي تستدعي ذلك.
- تناسب بصفة أكبر المنظمات الصغيرة.

٢ - في حالة تحديد عدد الدرجات:

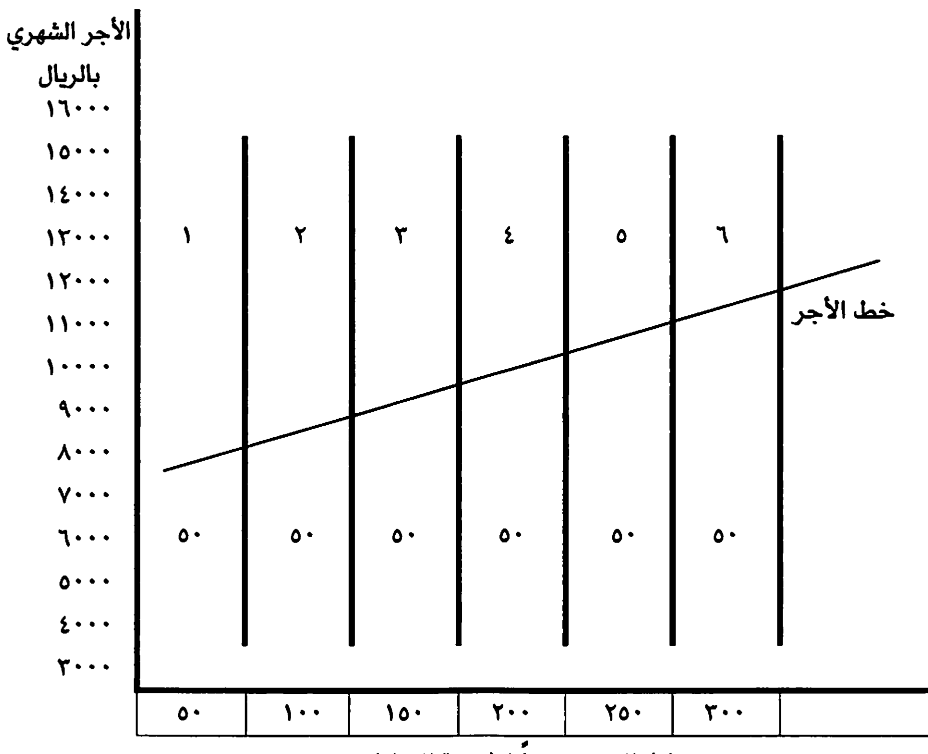
في هذه الطريقة يتم بشكل مسبق تحديد عدد الدرجات.

مثال للتوضيح:

لنفترض أن منظمة ما لديها (٣٠٠) وظيفة، وقررت مسبقاً تقسيمها إلى (٦) درجات. بناء على ذلك، يكون مدى كل درجة (٥٠) نقطة. ويتم رسمها بيانياً على النحو التالي - شكل رقم (٣٤):

شكل رقم (٣٤)

تجميع الوظائف في حالة تحديد عدد الدرجات



توضع هذه الدرجات في ترتيب تنازلي أو تصاعدي وفقاً لعدد النقاط الخاصة بكل درجة، فيتكون لدينا هيكل للدرجات، على النحو التالي:

الدرجة	نقاط التقييم
١	١ – ٥٠
٢	٥١ – ١٠٠
٣	١٠١ – ١٥٠
٤	١٥١ – ٢٠٠
٥	٢٠١ – ٢٥٠
٦	٢٥١ – ٣٠٠

في حالة وجد بعض الوظائف النشـــاز، أي البعيدة بشكل كبير عن معظم الوظائف إمـــا زيادة أو نقصاً، يتم إعادة تقييمها وتصحيح وضعها إن أمكن وإلا تســتبعد. على ســبيل المثال، لو وجد ضمن الوظائف في الجدول السابق وظيفة عدد نقاطها ٦٠٠ أو ١٠، فهاتان القيمتان تعدان نشازاً.

هل عملية التجميع دقيقة؟

فــي الواقع لا يمكــن الجزم كلياً بدقة هــذه العملية، ولكن يمكــن الاعتماد عليها والاطمئنان إلى نتائجها إذا أخذت الترتيبات اللازمة لضمان دقتها في جميع المراحل. ويرجع أهمية هذه العملية في أنه يعتمد عليها فيما بعد في اختيار الوظائف القياسية الدالــة التي يقاس عليها جميــع وظائف المنظمة. إضافة إلى ذلــك فإنه يعتمد على مخرجات عملية التجميع (وهو هيكل الدرجات) في تحديد عدد درجات هيكل الأجور فــي مرحلة تالية. وللتأكد من ســلامة هذه العملية تــدرس نتيجتها في ضوء المعايير التالية:

- هل الفروقات بين الدرجات تعكس مستوى الصعوبة والمسؤولية بطريقة واضحة؟ - أي أن كل درجة لها مستوى من الصعوبة والمسؤولية يختلف بشكل واضح عن مستوى الصعوبة والمسؤولية في الدرجة التي تعلوها والتي أدنى منها.
- هل عدد الدرجات يتناسب - ما أمكن - مع عدد المستويات التنظيمية للمنظمة؟
- هل هناك وظائف مبالغ في تقييمها أو تم تقييمها بأقل مما تستحق؟
- هل تجد كل وظيفة من وظائف المنظمة الدرجة المناسبة لها؟

ملاحظــة: يوجد طرق أخرى لتجميع الوظائف في مجموعات، يمكن الرجوع إليها في المصادر ذات الصلة.

الخطوة الثالثة - اختيار الوظائف القياسية:

انتهت الخطوة السابقة إلى وضع جميع وظائف المنظمة في درجات، كل درجة منها تضم عدداً من الوظائف المتماثلة في صعوبة العمل ومسؤولياته.

في هذه الخطوة، نقوم باختيار عدد من وظائف الدرجة الأولى تكون ممثلة لوظائف تلك الدرجة، ثم نقوم بالشيء نفسه مع وظائف الدرجة الثانية والثالثة والرابعة، وهكذا حتــى آخــر درجة. وبالنتيجة نحصــل على عدد من الوظائف القياســية تمثل جميع وظائف المنظمة.

هذ الوظائف القياسـية، يتم جمع المعلومات عنها وتحليلها وتوصيفها وتسـعيرها لمعرفة أجور الوظائف المماثلة لها في سوق العمل.

ملاحظـة: يجب أن يطبق في اختيار الوظائف القياسـية الأصول العلمية المرعية في هذا الجانب.

الخطوة الرابعة - تحليل الوظائف:

تهدف عملية التحليل إلى توفير معلومات واقعية حديثة عن وظائف المنظمة، وهذا ما نحتاج إليه لتصميم هيكل للأجور واقعي وحديث (التفاصيل في الفصل الرابع).

الخطوة الخامسة - توصيف الوظائف Job Discription:

كتابة الأوصاف الوظيفية لمجموعة الوظائف القياسية المختارة في الخطوة الثالثة، ويراعى في الكتابة الأصول السـليمة لكتابة الوصف الوظيفي (التفاصيل في الفصل الرابع).

الخطوة السادسة - تقييم الوظائف:

إعطاء قيم للوظائف تعكس أهميتها النسبية مقارنة ببعضها، والتي تعكس بدورها أهميتها بالنسبة للمنظمة (التفاصيل في الفصل الخامس).

الخطوة السابعة - مسح الأجور:

يعني جمع المعلومات عن مسـتوى الأجور في عدد مختار من المنظمات التي تعمل في الصناعة نفسها، بهدف توفير مؤشر حيوي لمتخذ القرار عن مستويات الأجور في سوق العمل. ويشار إليها أيضاً بـ «تسعير الوظائف»

يعد مسـح الأجور مصدراً رئيسـاً للحصول على المعلومات عن مسـتويات الأجور والامتيازات المادية والمعنوية في سـوق العمل، لكنـه ليس الوحيد فهناك الإحصائيات والبيانات والمعلومات التي تنشـر من قبـل وزارات العمل والغرف التجارية والصناعية والاتحـادات المهنيـة والهيئات الاستشـارية والمعاهد المتخصصة ومسـوحات الأجور والتعويضات التي أجرتها المنظمات الأخرى.

إجراءات التسعير:

باســتخدام الوظائف القياسية التي تم تحديدها آنفاً، يتم جمع المعلومات عن أجور (أســعار) هذه الوظائف في ســوق العمل وبالذات في المنظمات المماثلة، إضافة إلى ما يدفع لها من حوافز مادية ومعنوية. هذه المعلومات مهمة في تصميم هيكل الأجور، فهي تربط مستويات الأجور في الهيكل المزمع إنشاؤه بالاتجاه العام للأجور في سوق العمل مما يعني هيكل أجور مستقر منافس يمكن من اجتذات الأكفاء والمحافظة عليهم.

أهمية التسعير:

التسعير عملية هامة في تصميم هيكل الأجور من جانبين:

١ – المعلومات التي يوفرها عن الاتجاه العام للأجور.

٢ – توجه المنظمة في المرحلة القادمة بالنســبة لإستراتيجية التسعير التي ستتبناها: هل تقود أو تجاري أو تتخلف عن مستويات الأجور في سوق العمل.

مــن خلال هذين الجانبين وعدد آخر من العوامل، يتم تحديد خط سياســة الأجر للمرحلة القادمة.

إستراتيجيات التسعير:

أمام المنظمة ثلاث إســتراتيجيات للتسعير، تختار من بينها ما يناسبها، وذلك على النحو التالي:

إستراتيجية قيادة أو ريادة السوق:

أي أن يكون مســتوى ما تدفعه من أجور أعلى مما يدفعه المنافســون، مثل أن يكون متوسط ما يدفعه المنافســون لوظيفة ما (٥٠٠٠) ريال، فتدفع المنظمة (٥٥٠٠) ريال. وتتبنى المنظمات هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

- عدم توافر العمالة بشكل كاف.
- زيادة الطلب على العمالة.
- إمكانــات المنظمة الماليــة عالية فتلجأ إلى هذه الإســتراتيجية لتتمكن من اجتذاب الأكفاء والمحافظة عليهم.
- لدى المنظمة مشاريع مستقبلية كبيرة، لذا تدفع تلك الأجور حتى تتمكن من الحصول على العمالة التي تحتاجها في الوقت المناسب ولاسيما ذوي التخصصات النادرة.
- تعكس المركز المالي للمنظمة ومن ثم تعزيز سمعتها ومركزها التنافسي في سوق العمل.

إستراتيجية التخلف عن السوق:

أن يكون مستوى ما تدفعه المنظمة من أجور أقل مما يدفعه المنافسون مثل أن يكون متوسط ما يدفعه المنافســون لوظيفة ما (٥٠٠٠) ريال، فتدفع المنظمة (٤٥٠٠) ريال. تلجأ المنظمات في العموم إلى هذه الإستراتيجية عندما تكون مواردها المالية متواضعة كما في حالة المنظمات الخيرية أو الناشـئة، أو لأن مســتوى المهارة الذي تحتاج إليه المنظمــة لا يتطلب مهارات عالية، أو لأن نوعيــات العمالة المطلوبة متوافرة كماً ونوعاً ومن ثم لا ترغب في دفع مبالغ كبيرة.

إستراتيجية مجاراة السوق:

إستراتيجية متوازنة تسعى المنظمة من خلالها إلى أن يكون مستوى أجورها مماثلاً لما يدفعه المنافسون، بما يبقيها في وضع تنافسي دون تحمل أعباء مالية إضافية. يحدد سعر الوظائف وفقاً لسعرالسوق دون غيره من الاعتبارات، فإذا كان سعر الوظيفة (أ) في الســوق في المتوســط (٥٠٠٠) ريال، فإن المنظمة تثبت سعر هذه الوظيفة بالأجر نفسه. وعلى ذلك يتحدد متوسط سعر الوظيفة وحداها الأعلى والأدنى.

تتميز هذه الإســتراتيجية بارتباطها مباشرة بســعر السوق بما يبقي المنظمة على اتصال مباشر بسوق العمل. كما أنها سهلة الفهم وتناسب المنظمات الصغيرة، ويعتقد العاملون بعدالتها.

الخطوة الثامنة - تحديد سياسة الأجر للفترة القادمة:

في هــذه الخطوة، تقوم الإدارة العليا بدراســة وافية عن الوضع الحالي لمســتوى الأجور بالمنظمة مقارنة بمستويات الأجور في المنظمات المماثلة في سوق العمل، وأبرز الملاحظــات على السياســة المعمول بهــا حالياً (إن وجد). يضاف إلى ذلك، دراســة مــا يقدمة المنافســون من حوافز (كمــاً ونوعاً) مقارنة بما يطبق حاليــاً في المنظمة. ويستخدم في هذه الدراسة البيانات الإحصائية والرسوم البيانية التي توضح منحنيات الأجــور، فهي توفر أدوات هامة تســهل مقارنة الاتجاه العام للأجور في ســوق العمل مقارنة مع المنظمة.

من خلال هذه الدراســة التحليلية يمكن لمتخذ القرار وضع سياســة الأجور للفترة القادمــة مع الأخذ بعين الاعتبــار إمكانات المنظمة المالية، قوانــين العمل في الدولة، معدلات التضخم، وغيرها من العوامل المشار إليها في الفصل الأول من هذا الكتاب.

ترســم سياســة الأجر التي توصلت إليها المنظمة بيانياً في شكل خط يطلق عليه «خط سياسة الأجر» ويشار إليه أيضاً بالمصطلحات التالية:

- خط الانحدار Regression Line
- خط الأجر Pay Line
- خط الاتجاه Trend Line
- خط سياسة الأجر Pay Policy Line
- منحنى الأجور wage Curve

والهدف من رســمه بيانياً أنه يعطي معلومة ســريعة دون الدخول في الأرقام عن اتجاه الأجور.

فيما يلي، نعرض بإيجاز لاســتخدام الرسوم البيانية في تحديد سياسة الأجر التي ستتبناها المنظمة للفترة القادمة.

والجدير بالذكر أنه يمكن رسم خط الأجر بيانياً باستخدام أسعار السوق أو الأجور المعمــول بها حالياً في المنظمة، ويحدد اســتخدام كليهمــا أو أي منهما حاجة المنظمة وهدفها من ذلك.

ولأهمية الرســوم البيانية في وضع سياسة الأجور، نلقي عليها بعض الضوء وذلك على النحو التالي:

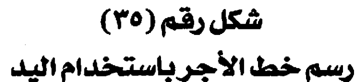
رسم خط سياسة الأجر:

يرســم خط سياســة الأجر بيانياً، ويســتخدم في ذلك إحدى طرق الرسم البياني التالية: أ- طريقة الرسم باليد، ب - طريقة الحد الأدنى والأعلى للأجور، ج - طريقة المربعات الصغرى. وفيما يلي إيضاح لكل منها، مستخدمين أسعار الوظائف القياسية في ســوق العمل، وعدد النقاط التي حصلت عليها (مســبقاً) كل وظيفة عند تقييمها ضمن وظائف المنظمة.

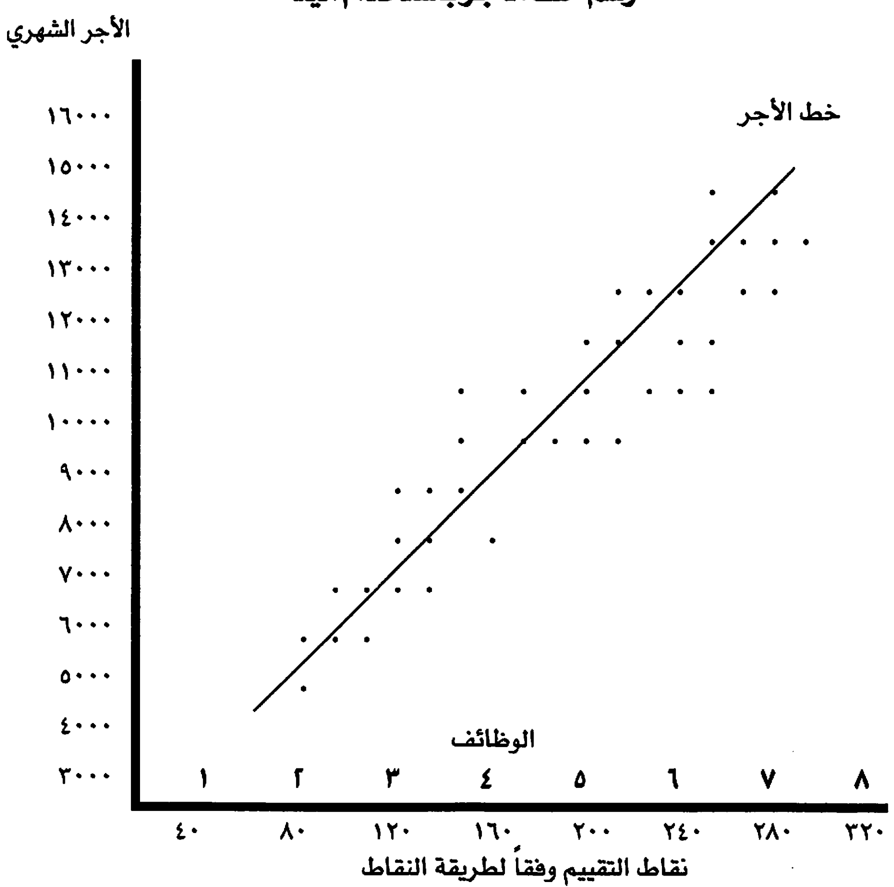
أ - رسم خط سياسة الأجر باستخدام اليد: Freehand Pay Policy Line:

باســتخدام متوسط أســعار الوظائف الدالة في ســوق العمل، وعدد النقاط لكل وظيفة قياســية، يُرسم شكل بياني يمثل فيه المحور الصادي (الراسي) مستوى الأجور في سوق العمل، في حين يمثل المحور السيني (الأفقي) تقييم الوظائف. بعد ذلك تمثل

كل وظيفة طبقاً للمعلومات الخاصة بها (نقاط التقييم وقيمتها السوقية) بنقطة على الرسم البياني، فيتكون لدينا عند الانتهاء من تمثيل جميع الوظائف القياسية شكل بياني يضم بين محوريه الصادي والسيني عدداً من النقاط المتناثرة (كل نقطة تمثل وظيفة). وباستخدام اليد أو المسطرة نرسم خطاً قطرياً مستقيماً ينطلق قريباً من ملتقى المحورين السيني والصادي باتجاه الطرف الآخر، ماراً وسط تلك النقاط بحيث يكون - بقدر الإمكان - عدد النقاط أعلى الخط مساوياً لعدد النقاط أسفل الخط (Best Fit). وبذلك يتشكل لدينا خط الأجر أو خط سياسة الأجر (وفقاً لمتوسط أسعار السوق). شكل رقم (٣٥).



شكل رقم (٣٥)
رسم خط الأجر باستخدام اليد



ملاحظات:

- خط سياسة الأجر يمكن أن يكون منحنياً بدل المستقيم، ولكن الخط المستقيم هو الأكثر استخداماً.
- عند تمثيل الوظائف (في شكل نقاط) على خارطة الرسم البياني، قد نجد بعض النقاط بعيدة جداً عن خط الأجر إما إلى الأعلى أو إلى الأسفل، وهذا الوضع يعني أنه:
  - قد يكون حصل خطأ في جمع المعلومات عن هذه الوظائف إما مبالغة أو نقصاً في المعلومات.
  - قد يكون الخطأ نشأ بسبب تحليل المعلومات أو وصف الوظيفة.
  - قد يكون حدث خطأ في تسجيل الأجر الفعلي للوظيفة وسجل بدلاً منه أجراً يزيد أو يقل كثيراً عن الأجر الفعلي المفترض تسجيله.

وفي كل الأحوال يجب عند وجود مثل هذه الوظائف النشاز مراجعة الخطوات السابقة لتصحيح وضعها وإعادة رسم الإحداثيات مرة أخرى بالقيم الجديدة لتلك الوظائف إن أمكن، إذ إن المشكلة قد يصعب حلها لوجود أكثر من سبب. فإذا لم يتم التغلب على تلك المشكلة يتم استبعاد أو تجاهل وجود تلك الوظائف حتى لا يتأثر اتجاه الخط بقيم تلك الوظائف (بأن ينحرف بشكل حاد إلى أعلى أو أسفل ليحتويها)، فالعبرة بالاتجاه العام لغالبية الوظائف.

في حالة المنظمات التي تأخذ بسعر السوق وحده في تحديد أجور وظائفها، عندئذٍ يكون خط سياسة الأجر الذي توصلنا إليه هو سياسة الأجر النهائية بالنسبة لها.

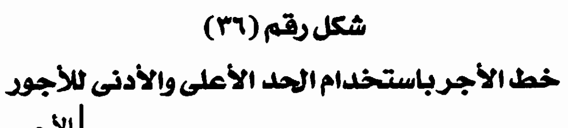
ب - رسم خط سياسة الأجر باستخدام الحد الأدنى والأعلى للأجور: Low - High Pay Policy Line:

يسمى أيضاً: Anchor - Point line. وفقاً لهذه الطريقة تستخدم المعلومات التي تم الحصول عليها عن أجور الوظائف القياسية في سوق العمل، فتحدد الوظيفة التي حصلت على أعلى أجر وتمثل بنقطة على الخارطة البيانية، ثم تحدد الوظيفة التي حصلت على أقل أجر بنقطة على الخارطة، ويوصل بين النقطتين بخط مستقيم، فيكون ذلك هو خط الأجر أو على الأقل الخط التقريبي الأولي لخط الأجر. شكل رقم (٣٨).

مثال للتوضيح:

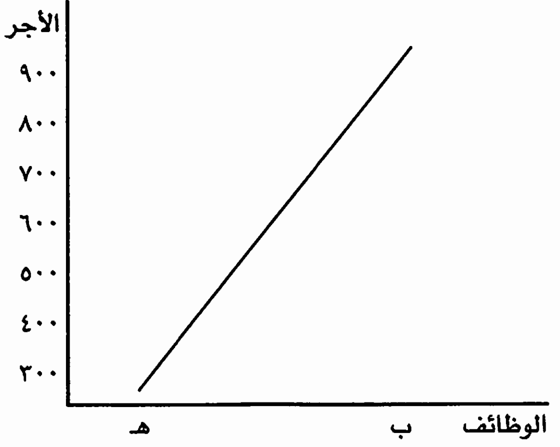
لنفترض أنه تم تسـعير مجموعة من الوظائف (القياسـية): أ، ب، ج، د، هـ، فكانت الوظيفة (ب) الأعلى سعراً (٩٠٠٠) ريال، وكانت الوظيفة هـ الأقل سعراً (٣٠٠٠) ريال.

باستخدام تلك المعلومات لرسم خط سياسة الأجر باستخدام الحد الاعلى والأدنى للأجور، نحصل على الشكل التالي - شكل رقم (٣٦):



شكل رقم (٣٦)

خط الأجر باستخدام الحد الأعلى والأدنى للأجور



القيم على المحور الصادي تمثل أسعار الوظائف في سوق العمل

تتميز هذه الطريقة بالبساطة ولها أهميتها عند المفاوضات مع نقابات العمال فيما يتعلق بمناقشـة هيكل الأجور وذلك لمرونتها. فعند التوصل إلى اتفاق يتم تطبيق هذا الاتفـاق برفع أو تخفيض إحـدى النهايتين أو كلاهما بما يعكس الاتفاق النهائي الذي تم التوصل اليه.

ملاحظة:

قد تكون إحدى القيمتين الكبرى أو الصغرى قيمة نشاز أي بعيدة بدرجة كبيرة عن غالبية قيم الوظائف، ففي هذه الحالة فإن وجودها سـوف يؤثر في اتجاه الخط بما يبعـده عن تمثيل الاتجاه العام لغالبية الوظائف. لذا يتم اسـتبعاد مثل تلك القيم، أو تصحيحها إن أمكن.

ج - رسم خط سياسة الأجر باستخدام المربعات الصغرى: Low - Square Line:

هذه الطريقة مشابهة تماماً لطريقة الرسم باليد ولكن يستخدم عوضاً عن الرسم باليد معادلات رياضية تحدد إحداثيات كل وظيفة دالة على الرسم البياني. ويستخدم لذلك برامج حاسوبية خاصة بها.

تمتاز هذه الطريقة بأنها أكثر دقة من الطريقتين السابقتين، غير أن صعوبة تطبيقها وشرحها تحد من هذه الميزة، رغم أن متخصصي الإحصاء والرياضيات يفضلونها.

بناء على الدراسة المتأنية للوضع القائم في المنظمة مقارنة بسوق العمل كما أشير أعلاه، تتخذ الإدارة العليا قرارها بالنسبة لسياسة الأجور للمرحلة القادمة، والتي لا تخرج في العادة عن الاحتمالات التالية:

- الإبقاء على السياسة الحالية كما هي.
- زيادة معدلات الأجور في الهيكل الحالي دون إعادة تصميمه (في حال كانت نسبة الزيادة في الأجور على مستوى السوق بسيطة، ١٠٪ مثلاً).
- تبني سياسة السوق كاملة - كما هي.
- المزج بين سياسة الأجور الحالية في المنظمة، والاتجاه العام للأجور في سوق العمل - بأن ترسم خطاً توفيقياً تبقي فيه على أجور بعض الوظائف وترفع أو تخفض أجور البعض الآخر بناء على سعر السوق.

وبناء على هذه السياسة سوف يتم تصميم هيكل الأجور.

وللمزيد من الإيضاح نورد المثال التالي:

مثال:

لنفرض أن لدينا (٨) وظائف قياسية (أ، ب، ت، ث، ج، ح، خ، د، ذ)، تم جمع معلومات تفصيلية عن متوسط أسعارها في سوق العمل، ونقاط التقييم الخاصة بكل وظيفة، وأجورها الحالية، وسجلت تلك المعومات في الجدول التالي - رقم (٢٩):

جدول رقم (٢٩)

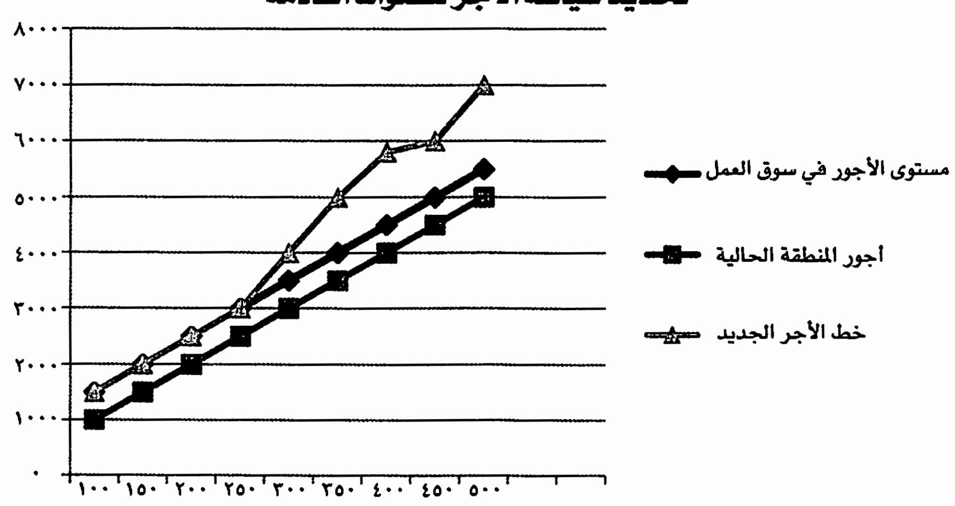
مثال: تحديد سياسة الأجر لعدة سنوات

الوظائف	نقاط تقييم الوظائف	أجور الوظائف القياسية وفقاً لهيكل الأجور الحالي	متوسط أجور الوظائف القياسية في سوق العمل	سياسة الأجور الجديدة (للمرحلة القادمة)
أ	١٠٠	١٠٠٠	١٥٠٠	١٥٠٠
ب	١٥٠	١٥٠٠	٢٠٠٠	٢٠٠٠
ت	٢٠٠	٢٠٠٠	٢٥٠٠	٢٥٠٠
ث	٢٥٠	٢٥٠٠	٣٠٠٠	٣٠٠٠
ج	٣٠٠	٣٠٠٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠
ح	٣٥٠	٣٥٠٠	٤٠٠٠	٥٠٠٠
خ	٤٠٠	٤٠٠٠	٤٥٠٠	٥٨٠٠
د	٤٥٠	٤٥٠٠	٥٠٠٠	٦٠٠٠
ذ	٥٠٠	٥٠٠٠	٥٥٠٠	٧٠٠٠

الشكل التالي رقم (٣٧)، يمثل بيانياً البيانات الواردة في الجدول أعلاه (٢٩):

شكل رقم (٣٧)

تحديد سياسة الأجر للسنوات القادمة



المحور الرأسي يمثل أجور الوظائف، والمحور الأفقي يمثل نقاط التقييم.

من الرسم البياني:

- في خط الأجور الذي تطبقة المنظمة حالياً، يتضح أن جميع مستويات الأجور التي تدفعها المنظمة حالياً أقل من مستويات الأجور في المنظمات المماثلة محل المقارنة.
- في سياسة الأجور الجديدة (التوفيقية) - العمود الخامس من الجدول - اختطت المنظمة لنفسها سياسة جديدة تتماثل فيها الأجور في الوظائف الدنيا إلى المتوسطة مع مستوى الأجور في سوق العمل. أما في الوظائف المتوسطة إلى العليا فتم زيادة مستويات الأجور بمعدلات تزيد على أسعارها في سوق العمل.

ملاحظة هامة:

إذا كانت المنظمة تتبنى هيكل أجور واحد لجميع وظائفها فإن درجة انحدار خط الأجر ستكون معتدلة في الوظائف المتوسطة إلى الأقل، ثم يكون الانحدار عالياً ما بين المتوسطة إلى العليا (لأن نسبة الزيادة بين الوظائف المتوسطة إلى الأقل معتدلة، ولكنها تزيد بشكل كبير بين المتوسطة والعليا). لذا فقد يكون من الملائم تبني هيكل لكل مجموعة وظيفية، خاصة في المنظمات الكبيرة الحجم التي تتباين فيها مستويات الأجور. وذلك للتخفيف من شدة انحدار الخط ليكون أكثر واقعية.

الخطوة التاسعة - تحديد أجور الدرجات:

لتحديد القيمة المالية لكل درجة (تحديد أجور الدرجات)، نحتاج للقيام بـ:

١/٩ - تحديد نقطة الوسط.

٢/٩ - تحديد عدد المرابيط داخل كل درجة.

٣/٩ - تحديد مقدار أو نسبة الزيادة داخل الدرجة.

١/٩ - تحديد نقطة الوسط:

لتحديد مقدار الأجر لكل مربوط داخل درجة الأجر، نحتاج إلى معرفة نقطة الوسط والتي تتخذ كأساس في حساب بقية المرابيط. فما هي نقطة الوسط؟

نقطة الوسط:

عبارة عن متوسط أجر الوظيفة، وتقع في منتصف المسافة بين الحد الأعلى والحد الأدنى للأجر داخل كل درجة من درجات هيكل الأجور. ويُعتمد على نقطة الوسط في حالة تحديد مقدار الزيادة من مربوط لآخر داخل درجة الأجر، وفي احتساب مقدار الزيادة بين درجات الهيكل - شكل رقم (٣٨).

شكل رقم (٣٨)

نقطة الوسط داخل درجة الأجر

الحد الأعلى للأجر ٤٢٠٠ ريال	درجة الأجر
نقطة الوسط ٣٠٠٠ ريال	
الحد الأدنى للأجر ١٨٠٠ ريال	

نقطة الوسط = ٤٢٠٠ + ١٨٠٠ = ٦٠٠٠

= ٦٠٠٠ ÷ ٢ = ٣٠٠٠ ريال.

مداخل تحديد نقطة الوسط:

المدخل الأول: تحديد نقطة الوسط بناء على سعر السوق:

يعتمد هذا المدخل على سـعر السـوق فقط، فنقطة الوسط لأي درجة من درجات هيكل الأجور عبارة عن متوسـط أجور الوظائف القياسـية لتلك الدرجة (وفقاً لسعر السوق).

هذا المدخل يعتمد على سعر السوق دون غيره، لذا فهو يناسب المنظمات التي تبني هياكلها بناء على سعر السوق وحده.

مثال: لحساب نقطة الوسط بناء على سعر السوق:

لنفترض أننا نريد تحديد نقطة الوسـط (متوسـط الأجر) لوظائف الدرجة الأول في هيكل الدرجات بناء على سعر السوق، وتوفرت لدينا المعلومات الواردة في الجدول التالي كعينة من أربع وظائف تمثل وظائف هذه الدرجة، وكانت أجور كل منها في (٦) شركات على النحو التالي - جدول رقم (٣٠):

جدول رقم (٣٠)

مثال على حساب نقطة الوسط لمجموعة وظائف

الوظيفة	الشركة ١	الشركة ٢	الشركة ٣	الشركة ٤	الشركة ٥	الشركة ٦	المتوسط الحسابي
أ	٢٠٠٠	٢١٠٠	١٩٨٠	١٩٥٠	٢٠٠٠	٢٢٠٠	٢٠٣٨
ب	٢١٠٠	١٨٠٠	١٩٤٠	٢٠٠٠	١٩٥٠	١٩٠٠	١٩٤٨
ج	١٨٥٠	١٩٥٠	٢٠٠٠	٢٢٠٠	٢٠٠٠	٢١٠٠	٢٠١٧
د	٢٢٠٠	٢٣٠٠	١٩٠٠	٢٢٠٠	٢٥٠٠	٢٠٠٠	٢١٨٣
							٢٠٤٧

١ - نحسب المتوسط الحسابي لكل وظيفة، فيكون الناتج كما في العمود (٨).

٢ - المجمـوع الكلي لمتوسـطات الأجور للوظائف الأربـع = ٢٠٣٨ + ١٩٤٨ + ٢٠١٧ + ٢١٨٣ = ٨١٨٦

٣ - المتوسط الحسابي لإجمالي المتوسطات = ٨١٨٦ ÷ ٤ = ٢٠٤٧

إذاً، فمتوسط أجر الدرجة الأولى (نقطة الوسط) = ٢٠٤٧ ريال.

المدخل الثاني: تحديد نقطة الوسط باستخدام تقييم الوظائف:

قـد تأخذ المنظمة بنتائـج تقييم الوظائف وحدها لتحديد نقطة الوسـط. وعليه تحدد نقطة الوسـط للدرجـة الأولى مثلاً بحاصل جمع - جميـع أجور هذه الدرجة مقسوماً على عددها - فنحصل بذلك على نقطة الوسط التي تمثل متوسط أجور تلك الوظائف. وهكذا بالنسبة لبقية الدرجات.

ملاحظة هامة:

ينبغي على الإدارة تحديث نقاط الوسـط على فترات مناسـبة لمسـايرة مستويات الأسـعار السـائدة في المنظمات المماثلة بما يمكنها من البقاء في مركز تنافسـي مع غيرها، ذلك أن نقط الوسط هي الأساس في تحديد أجور الدرجات.

٢/٩ - تحديد عدد المرابيط داخل كل درجة:

يتحـدد مدى الدرجة (اتسـاعها) بعدد المرابيط، وهذا العـدد تقرره الإدارة العليا

في المنظمة وفقاً لسياســتها فيما يتعلق بالترقيات. فإذا كانت تعطي اهتماماً لموضوع الترقيات، فسوف تعمد إلى تصميم هيكل الأجور بعدد أكبر من درجات الأجر وكل درجة بعــدد أقل من المرابيــط (١٠) مرابيط مثلاً. وعلى العكس إذا كانت لا تحبذ الاعتماد كثيراً على سياسة الترقيات فإن هيكلها سوف يكون أقل عدداً بالنسبة لدرجات الأجر، ولكن كل درجة سوف تضم عدداً أكبر من المرابيط (٢٥) مربوطاً على سبيل المثال.

وتستخدم بعض المؤشرات لتحديد مدى الدرجة، منها:

- عدد العلاوات الدورية داخل كل درجة، فزيادة عدد العلاوات يتطلب اتساع المدى.
- الفترة الزمنية التي تقضى عادة في كل درجة قبل الترقية. فطول هذه الفترة يتطلب اتساع مدى أجر الدرجة بما يسمح باستمرار زيادة أجر الموظف في حالة عدم توافر فرص كافية لترقيته إلى درجة أعلى.
- اتباع نظام تداخل أو عدم التداخل بين الدرجات، فاتباع نظام عدم التداخل سيفرض مدى للأجر أضيق مما لو أتيح تداخل الأجر[٥]:

٣/٩ - تحديد الزيادة داخل الدرجة:

الزيادة داخل الدرجة، تعني الفروقات بين المرابيط، فكل مربوط يزيد على المربوط الســابق له بمبلغ معين. فعند نقل الموظف من مربوط للذي يليه، يحصل الموظف على تلــك الزيادة وهي تمنح عادة كعــلاوة أو مكافأة للأداء المتميز. وقد تكون تلك الزيادة مبلغاً مالياً ثابتاً أو متغيراً، وقد تكون نسبة ثابتة أو متغيرة والنسبة هي الأكثر شيوعاً. فالمبلغ المقطوع: مثل زيادة ٥٠٠ ريال عند نقل الموظف من مربوط لآخر، أو ٤٠٠ ريال الزيادة من المربوط الأول إلى نقطة الوسط، وبعد نقطة الوسط إلى آخر الدرجة تكون الزيادة ٥٠٠ ريال. ومثل ذلك في حالة النسبة: ١٠٪ مثلاً زيادة عند النقل من مربوط لآخر، أو زيادة ٥٪ من بداية المربوط إلى نقطة الوسط، ثم ١٠٪ من بعد نقطة الوسط حتى آخر مربوط.

أساليب منح الزيادة:

هناك ثلاثة أساليب لمنح زيادة الدرجة، كما يلي:

١ - ربط الزيادة بالأقدمية:

وهو الأكثر شيوعاً - فالموظف ينتقل من فئة أجر (مربوط) إلى الفئة التالية بشكل تلقائي كلما قضى في المرتبة فترة زمنية معينة (عادة ســنة)، ليحصل معها على زيادة

في الأجر. وتقوم هذه الفرضية على مجازاة الموظف على ما اكتسبه من خبرة خلال تلك الفترة لصالح العمل. فالموظفون في هذه الحالة متساوون من حيث الحصول على زيادة سنوية، يتساوى في ذلك المتميز والمتوسط وذو الأداء المتواضع. هذا الأسلوب جيد لأنه يخفف من حدة التنافس بين الموظفين، وقد يكون أكثر مناسبة لنوعيات الوظائف النمطية مثل الوظائف الإدارية والخدمية، حيث درجة الإبداع والابتكار محدودة.

الزيادة وفقاً لهذا الأسلوب تسمى زيادة أو علاوة الترقية. فموظفو الدرجة الواحدة يختلف بعضهم عن بعض، فحديثو الالتحاق بالخدمة يعطون المربوط الأول، بعد ذلك يتدرجون من مربوط إلى الذي يليه وفقاً لما يحصلون عليه من علاوات دورية تنقلهم من مربوط لآخر. لذا تختلف رواتب موظفي الدرجة الواحدة، وهذا أمر طبيعي إذ لا يمكن أن يحصل موظف لديه سنة أقدمية على الأجر نفسه لموظف آخر له عشر سنوات مثلاً على الدرجة نفسه.

والعلاوة الدورية لا يلزم أن تكون متساوية في جميع الدرجات الوظيفية، فمثلاً في هيكل أجور يتكون من (١٤) درجة، قد تحدد العلاوة الدورية بمبلغ ثابت أو نسبة معينة من الدرجة الأولى حتى الدرجة العاشرة، بعد ذلك تزيد هذه العلاوة في الدرجات من الحادية عشرة إلى الرابعة عشرة.

تمنح العلاوة الدورية بصفة منتظمة حتى يصل شاغل الوظيفة إلى آخر مربوط، عندها تتوقف العلاوة الدورية. وفي هذه الحالة تختلف المنظمات في معالجة هذه الحالة ولكنها لا تخرج عن ثلاث حالات:

- إبقاء الموظف على المربوط نفسه دون أية زيادات مالية، وهذه الحالة تسمى بالتجمد الوظيفي.
- ترقية الموظف إلى درجة أعلى ليحصل على زيادة مالية نتيجة الترقية (شريطة أن يكون لديه المؤهلات المناسبة).
- منحه زيادة تعادل مقدار العلاوة التي كان يحصل عليها. هذه الحالة يتم فيها تجاوز آخر مربوط الدرجة وتلجأ إليها المنظمة في حالة قدماء الموظفين ممن وصلوا إلى نهاية الدرجة، ولم تتح لهم فرص الترقي وترغب المنظمة الاحتفاظ بهم فتقوم بمنحهم تلك الزيادة. وكذلك الحال في حالة رغبة المنظمة في توظيف بعض الكفاءات على إحدى الدرجات والحد الأقصى لا يمكن المنظمة من توظيفهم فتضطر أن تدفع لهم متجاوزة الحد الأعلى لراتب تلك الدرجة.

٢ - ربط الزيادة بالأقدمية والجدارة:

في هذا الأسلوب، من الحد الأدنى إلى نقطة الوسط تتم الزيادة بناء على الأقدمية وحدها فكلما قضى سنة (مثلاً) يستحق زيادة بالانتقال إلى المربوط التالي. أما من نقطة الوسط إلى الحد الأعلى فالمدى هنا مفتوح وتتم الزيادة وفقاً لأداء الموظف وإنجازاته وما يبديه من تميز وإبداع. هذا الأسلوب يُعنى بتشجيع الأداء المتميز ويدفع بمفاهيم الجدارة قدماً. ولتطبيق ذلك يجب أن يكون هناك نصوص مكتوبة تحدد شروط الحصول على الزيادة وقيمتها.

٣ - ربط الزيادة بالجدارة:

المسافة من الحد الأدنى وحتى الحد الأعلى داخل الدرجة مفتوحة ويرتبط الانتقال هنا من مربوط إلى الذي يليه ارتباطاً كلياً بدرجة التميز ومستوى الأداء، فلا يحصل عليها إلا من حقق المعايير الموضوعة للأداء المتميز. ولذا يوضع لها شروط مكتوبة ومحددة بدقة.

طريقة حساب الزيادة داخل الدرجة:

يتم احتساب الزيادة باستخدام نقطة الوسط، في شكل نسبة أو مبلغ ثابت من نقطة الوسط.

مثال:

لنفترض أن نقطة الوسط للدرجة الأولى كانت ٤٠٠٠ ريال، وعدد المرابيط ١١ مربوطاً، والفرق بين المرابيط (± ١٠٠). فتكون القيم النقدية للدرجة الأولى على النحو التالي:

المرابيط										
١	٢	٣	٤	٥	نقطة الوسط	٧	٨	٩	١٠	١١
٣٥٠٠	٣٦٠٠	٣٧٠٠	٣٨٠٠	٣٩٠٠	٤٠٠٠	٤١٠٠	٤٢٠٠	٤٣٠٠	٤٤٠٠	٤٥٠٠

الخطوة العاشرة - تحديد عدد درجات الهيكل:

تتضمن هذه الخطوة تحديد عدد درجات هيكل الأجور، هل يكون متعدد الدرجات، أم ذا درجات محدودة؟

الواقع أنه ليس هناك رأي قاطع في هذا الموضوع فهو متروك لتقدير الإدارة العليا بالمنظمة وما تراه محققاً لمصلحتها. ورغم ذلك فهناك اتجاه حديث لدى المنظمات نحو تخفيض عدد الدرجات. فمثلاً من ١٠ درجات إلى ثلاث أو خمس فقط، بحيث تحتوي كل درجة على عدد كبير من الوظائف. فمثلاً بدلاً من أن يكون لدينا ١٠ درجات مالية كل منها يبلغ مداه ١٥,٠٠٠ دولار، فإن الشركة تقلل عدد هذه الدرجات إلى ثلاث درجات كبيرة فقط، بحيث تحتوي كل درجة على مدى واسع من الوظائف التي يبلغ الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى لأجورها حوالي ٤٠,٠٠٠ دولار أو أكثر(٦).

وكما أشرنا أعلاه فليس هناك عدد محدد لدرجات هيكل الأجر، لذا تدرس الإدارة العليا هذه الأمر بعناية فائقة مسترشدة بهيكل الدرجات الذي تم إنشاؤه في الخطوة الثانية، فتدرس مدى مناسبة عدد درجاته للأخذ بها أو تعديلها زيادة أو نقصاً. وتدرس كذلك المؤشرات التالية لاتخاذ قرارها النهائي:

١- يجب أن تعكس الدرجات بشكل واضح مستويات مستقلة من الصعوبة والمسؤولية، أي أن تمثل كل درجة مستوى مستقلاً من صعوبة العمل ومسؤولياته.

٢- يؤخذ في الاعتبار عند تحديد عدد الدرجات عدد وظائف وموظفي المنظمة.

٣- قرار الإدارة حول تطبيق هيكل واحد أو عدة هياكل.

٤- ألا يكون عدد الدرجات أكثر من المطلوب مما يؤدي إلى صعوبة تحديد المستويات المناسبة للوظائف، وألا يكون العدد قليلاً جداً مما يؤدي إلى مدى واسع لدرجات الأجر بأكثر مما تتطلب الحالة، وهذا بدوره سيؤدي إلى تجميع عدد كبير من الوظائف في درجة واحدة درجة التماثل بينها منخفضة، أي إعطاء مرتب متساوٍ لعدد كبير من الوظائف درجة تماثلها منخفضة، مما يعني عدم تحقيق العدالة.

٥- العدد ما بين (٥ - ٢٥) درجة يشيع استخدامه في الكثير من المنظمات (يمكن الاسترشاد به).

٦- نوعية الهيكل: واسع أو ضيق الدرجات.

٧- هياكل الأجور في المنظمات المماثلة.

٨- سياسة الترقيات بالمنظمة.

٩- الحد الأعلى والأدنى للأجور بالمنظمة.

ويجب الأخذ في الاعتبار أن زيادة عدد الدرجات له بعض الإيجابيات، منها:

- فرص أكبر أمام العاملين للترقي.
- رسالة هامة للعاملين تعكس اهتمام الإدارة بهم وإفساح المجال أمامهم للترقي وتطوير أنفسهم وتحمل المسؤوليات، والوصول إلى مراكز اتخاذ القرار.

أما السلبيات، فتتمثل في:

- تعدد الدرجات يعني تعدد المستويات الإدارية وهو ما يعني تكلفة إضافية على المنظمة.
- قد يؤدي تعدد الدرجات إلى انشغال الموظفين بموضوع الترقية على حساب العمل.

كما أن إنشاء هيكل ذي درجات أقل من العدد المناسب له سلبياته، ومن ذلك:

- وجود عدد كبير من الوظائف المتنوعة ضمن الدرجة الواحدة، مما يعنى انخفاض درجة التماثل فيما بينها وهو ما يتعارض مع أساسيات تصميم هياكل الأجور.
- قلة عدد الدرجات تعني محدودية فرص الترقية وما يصاحب ذلك من مشاعر سلبية لدى العاملين، إذ إن الترقية تعد أحد الحوافز الهامة في حياة الموظف.

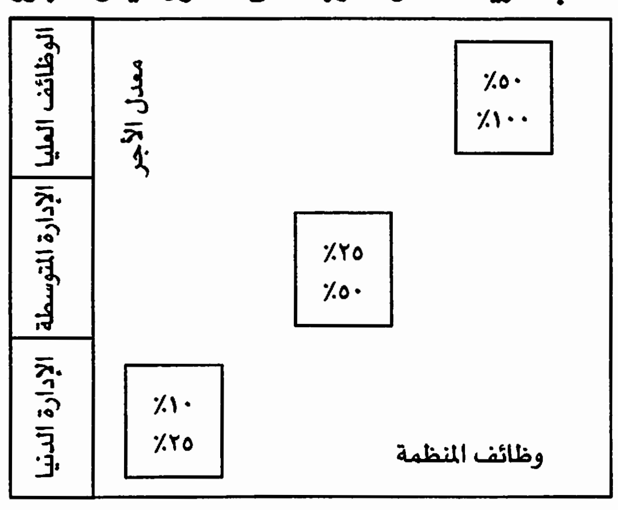
الخطوة الحادية عشرة - الزيادة بين درجات الهيكل:

أحد الخطوات المهمة في تصميم الهيكل هو تحديد مقدار أو نسبة الزيادة من درجة لأخرى من درجات الهيكل. فما الهدف من هذه الزيادة وما أهميتها؟

على مستوى هيكل الأجور، يشيع استخدام أسلوب الزيادة بين درجات الهيكل - شكل رقم (٣٩)، فالوظائف في الدرجات الدنيا من هيكل الأجور وظائف لا تتطلب في الغالب مهارات عالية لإنجازها، بل المهارات المطلوبة سهلة ويمكن إتقانها في فترة وجيزة، إضافة إلى أن فرص الترقي في هذه المستويات عالية، لذا تتراوح الزيادة داخل تلك الدرجات على سبيل المثال من (١٠٪ - ٢٥٪). وفي درجات منتصف الهيكل يزيد مستوى المهارات والخبرات المطلوبة لتلك الوظائف ومن ثم تتراوح الزيادة داخل تلك الدرجات من (٢٥٪ - ٥٠٪). أما في درجات أعلى الهيكل فتضم وظائف ذات مستويات عالية من صعوبة العمل ومسؤولياته ومطالب التأهيل مما يتطلب توفر مستويات عالية من الخبرة والمهارة، إضافة إلى أن فرص الترقية فيها محدودة ومن ثم تتراوح نسبة الزيادة داخل هذه الدرجات من (٥٠٪ - ١٠٠٪) [٧].

شكل رقم (٣٩)

نسبة الزيادة داخل الدرجة على مستوى هيكل الأجور



من المهم الإشارة إلى أن هذه النسب غير ثابتة، بل هي اجتهادية تختلف من منظمة لأخرى حسب سياساتها وإمكاناتها وما تراه محققاً لمصلحتها. وفي بعض المنظمات تربط تلك الزيادة في الأجر بطبيعة العمل على نحو مما يلي[٨]:

٢٠٪ - ٢٥٪ وظائف الخدمات والصيانة.
٣٠٪ - ٤٠٪ وظائف الكتبة، الفنيين، المساعدين.
٤٠٪ - ٥٠٪ وظائف الإدارة الوسطى، الإداريين، ومن في حكمهم.
٥٠٪ فما فوق موظفي الإدارة العليا.

مقدار الزيادة والتداخل بين الدرجات:

تحدد نسبة أو مقدار الزيادة من درجة لأخرى، مدى التداخل بين الدرجات، ويمكن توضيح ذلك من خلال العلاقة عكسية التالية:

كلما كانت الزيادة بين الدرجات كبيرة، كلما كانت نسبة التداخل أقل والعكس صحيح

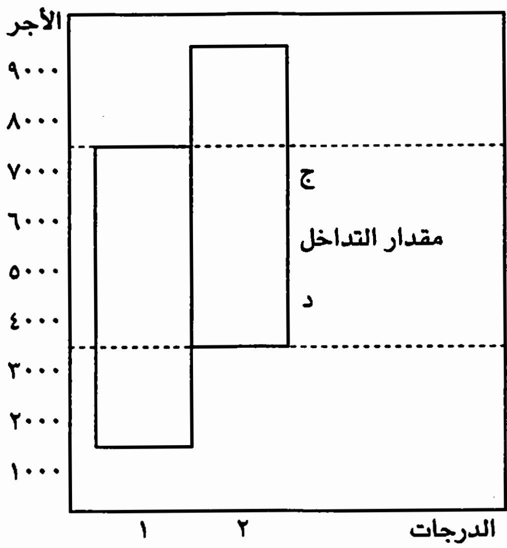
وبناء عليه، فما المقصود بالتداخل؟

التداخل بين درجات هيكل الأجور، يعني أن الدرجة الأعلى تبدأ قبل نهاية الدرجة السابقة لها.

وفيما يلي إيضاح للتداخل بين درجتين من درجات الأجر - شكل رقم (٤٠):

شكل رقم (٤٠)

التداخل بين درجات الهيكل



ج د = مقدار التداخل بين الدرجتين ١، ٢.

في الشـكل السـابق، يتضح التداخل بين الدرجتـين (١)، (٢)، والذي ينحصر بين النقطتـين (ج)، (د). هـذا التداخل يعني أن بعض شـاغلي الدرجة الأولى من قدماء الموظفـين ذوي الخبـرة الطويلة يمكن أن يحصلوا على رواتب قـد تصل إلى (٧٠٠٠) ريـال، في حين يحصل بعض موظفي الدرجة الثانية حديثي التعيين على هذه الدرجة أو ممن ليس لديهم خبرة طويلة على أجور قد لا تزيد عن (٤٠٠٠) ريال. هذا الوضع يبـرره أن موظفي الدرجة الأولى ممن لديهم خبرة طويلة وأداؤهم متميز، ولم تتح لهم فـرص الترقية، فلا أقل من أن يحصلوا على زيادة في الراتب مقابل خبرتهم وتقديراً من الإدارة لمجهوداتهم. ولكنه يؤخذ على هذا الأسـلوب أنه قد يؤدي إلى عدم وضوح التمايـز بين الدرجات (خاصة إذا كانت درجة التداخل كبيرة)، إضافة إلى المشـكلات التي قد تنشـأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم، وصعوبة إقناع الموظفين بها، إذ من الصعب على موظف بالدرجـة الأعلى أن يقتنع بأن يحصل موظف في الدرجة الأقل منه على راتـب أعلـى من راتبـه. وفي الإجمال، فـإن مزايا التداخل تفوق ما قد يشـوبه من سلبيات، ومن تلك المزايا:

- يمكن من تحفيز الموظفين دون زيادة مالية أو بزيادة مالية بسـيطة مقارنة بالترقية في حال الاعتماد على هيكل متعدد الدرجات.
- لا يستلزم تخفيض أجر الموظف في حالة معاقبته بالتنزيل إلى الدرجة الأدنى.
- تقليل عدد الدرجات خاصة إذا لم يكن هناك حاجة فعلية لها.
- يعطي إدارة الرواتب مرونة أكبر في إدارة هيكل الأجور.
- يعكس اهتمام الإدارة وتقديرها للخبرة في العمل.
- يتيح التداخل زيادة رواتب الموظفين بما يعوض عن محدودية فرص الترقية.

سياسات التداخل بين الدرجات:

١ - سياسة عدم التداخل بين الدرجات:

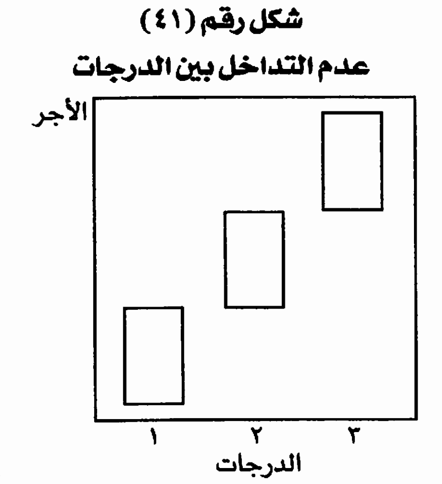
عدم التداخل بين الدرجات يعني أن رواتب كل درجة مسـتقلة عن الدرجة الأخرى استقلالاً تاماً، فما يدفع لموظفي درجة ما لا يماثله أي أجر في أي درجة أخرى. ففي هذه السياسـة هناك فروق دائمة بين نهاية الحد الأعلـى لأجر الدرجة وبداية الحد الأدنى لأجر الدرجة التالية لها.

تنطوي هذه السياسة على حافز ضمني يدفع بالموظفين إلى بذل المزيد من الجهد حتى يسـتحقوا الترقية وما يترتب عليها من زيادة في الأجر، لأن من يصل إلى نهاية الدرجة ليس أمامه لزيادة الأجر إلا الترقية.

مثال لعدم التداخل بين الدرجات - شكل رقم (٤١):

شكل رقم (٤١)

عدم التداخل بين الدرجات



٢ - سياسة التداخل بين الدرجات:

تحقق سياسة التداخل بين الدرجات المزايا التالية:

- القضاء على عيوب تعدد الدرجات بدون مبرر، ففيه يقل عدد الدرجات إلى الحد الذي يعكس معه هذا العدد مستويات حقيقية من الأعمال والأعباء والمسؤوليات الفعلية بالمنظمة.
- يسمح بإمكانية ترقية الموظفين من درجة وظيفية لأعلى منها دون زيادة ضرورية في الأجر، مما يعني عدم تحميل المنظمة أعباء مالية كبيرة بسبب الترقيات.
- التداخل بين الدرجات سيترتب عليه أن يكون مدى الدرجة متسعاً بما يمكن من مكافأة الموظفين بمنحهم علاوات مقابل الجدارة أو الأقدمية، في حين هم في درجتهم الوظيفية نفسها؟
- يعطي فرصة أكبر في إدارة نظام الرواتب والأجور(٩).

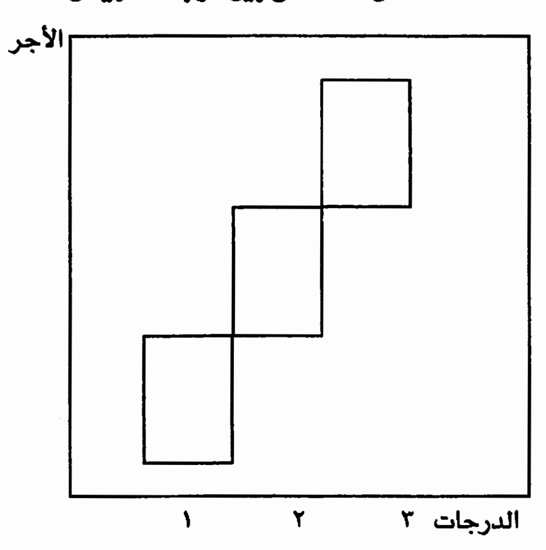
تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت نسبة التداخل بين الدرجات كبيرة، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم رضا قدماء الموظفين بصفة خاصة لأنه يعني محدودية فرص الترقية أمامهم. بالإضافة إلى ذلك فإن مستويات الصعوبة والمسؤولية بين الدرجات ستفقد استقلاليتها ووضوحها. وتكشف نسبة التباعد بين نقاط الوسط عن درجة التداخل، فإذا كانت النسبة صغيرة، فهذا يعني أن درجة التداخل ستكون كبيرة، والعكس صحيح. هناك ثلاثة أنواع من التداخل على النحو التالي:

٢/١ - التداخل المتلامس بين الدرجات:

يتلامس فيها الحد الأقصى لراتب الدرجة الأقل مع الحد الأدنى لراتب الدرجة التالية لها - شكل رقم (٤٢):

شكل رقم (٤٢)

التداخل المتلامس بين درجات الهيكل

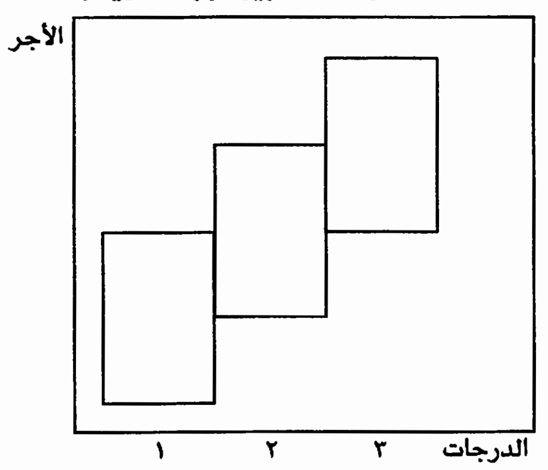


٢/٢ - التداخل المعتدل بين الدرجات:

أي أن هناك نسبة معقولة من التداخل بين الدرجات - شكل رقم (٤٣):

شكل رقم (٤٣)

التداخل المعتدل بين درجات الهيكل

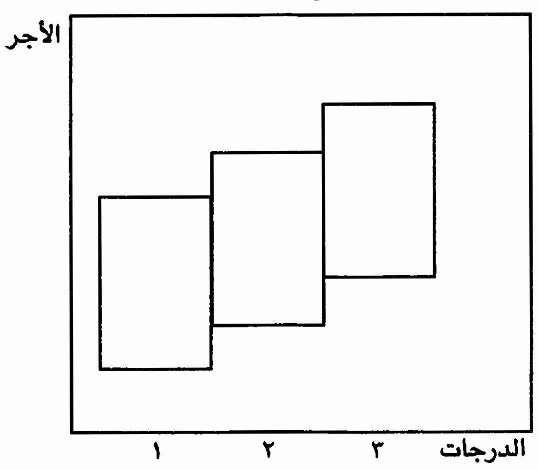


٢ /٣ - التداخل الكبير:

يحدث التداخل الكبير بين الدرجات لأن نسبة الزيادة بين نقاط الوسط صغيرة جداً.

شكل رقم (٤٤)

التداخل الكبير بين درجات الهيكل



من يحدد نسبة التداخل ومقدارها:

الإدارة العليا، وبناء علـى تقديراتها وما تراه محقق لمصلحتها، هي المعنية بتحديد أن يكون هناك تداخل بين درجات الهيكل أو ألا يكون. وفي حال قررت تبني سياسـة التداخل فإنها تقوم بتحديد نسبة هذا التداخل، فإذا كانت نسبة الزيادة بين الدرجات كبيرة، كانت نسبة التداخل محدودة، والعكس صحيح.

كيف يتم تحديد نسبة التداخل بين الدرجات:

مقدار التداخل يعكسـه نسـبة الزيادة من درجة إلى الدرجة التالية لها (وهذا ما تقرره الإدارة العليا).

نسـبة الزيادة بين الدرجات تحدد على أسـاس مبلغ مالي ثابت بين درجة وأخرى، وفي أغلب الأحوال تحدد هذه الزيادة بنسـبة معينة من نقطة الوسـط للدرجة الأقل ليتحدد بناء عليها نقطة الوسـط للدرجة التالية، وهكذا مع بقية الدرجات. مثلاً أن تزيد الدرجة الثانية عن الأولى بنسبة ٥٪.

عند تحديد مقدار أو نسبة الزيادة بين درجات هيكل الأجور، يجب دراسة المؤشرات التالية:

- إذا كانت الفروقات بين الدرجات صغيرة (٤ - ٦٪)، سيكون هناك تداخل كبير بين الدرجات (٧٠ - ٨٥٪)[١٠].
- الزيادات المحدودة بين نقاط الوسط عادة توجد في هياكل الأجور الخاصة بذوي الدخل المنخفض، غير المهرة، نصف المهرة، الكتبة.
- الزيادات الكبيرة بين نقاط الوسط توجد في هياكل الأجور الخاصة بالمديرين التنفيذيين، مديري العموم.
- كلما كانت الزيادات كبيرة بين درجات الأجر في هيكل الأجور، سهل على شاغلي الوظائف إدراك اختلافات الأجر بين الوظائف.
- الفروقات الصغيرة بين نقاط الوسط قد تجبر المنظمة على تبني أكثر من هيكل للأجور.
- تعد نسبة الزيادة بين نقاط الوسط مقبولة إذا كانت: من ٦٪ - ٧,٥٪ عند قاعدة الهيكل، ومن ٨٪ - ١٠٪ وسط الهيكل، ومن ١٥٪ - ٢٥٪ أعلى الهيكل.
- إذا كانت المنظمة تتبنى أكثر من هيكل تكون نسبة التداخل بين الدرجات محدودة.

حساب نسبة التداخل بين الدرجات:

عند تصميم هياكل الأجور يتم عمل زيادة في الأجر من درجة لأخرى، وتزيد هذه النسبة من الدرجات الأقل إلى الأعلى، رغم أنه ليس هناك نسبة محددة للزيادة بين الدرجات، فقد يكون هناك زيادة بنسبة ثابتة بين جميع الدرجات (مثلاً ٢٠٪ نسبة الزيادة بين أي درجتين من درجات الهيكل)، وقد تكون متغيرة من درجة لأخرى وهذا هو الشائع. فتكون نسبة الزيادة على سبيل المثال على نحو مما يلي: نسبة الزيادة بين درجات الهيكل في قاعدته محدودة (١٠٪) مثلاً، ثم تزداد في درجات وسط الهيكل إلى (٣٠٪)، وعند قمة الهيكل (٥٠٪) وأكثر.

$$\text{نسبة التداخل بين الدرجات} = \frac{\text{الحد الأعلى للدرجة الأدنى} - \text{الحد الأدنى للدرجة الأعلى}}{\text{الحد الأعلى للدرجة الأدنى} - \text{الحد الأدنى للدرجة الأدنى}} \times 100\%$$

الخطوة الثانية عشرة - وضع الهيكل في شكله النهائي:

بنهاية الخطوة السـابقة يكون قد اكتمل إنشـاء هيكل الأجور مـن الناحية الفنية، فأصبح لدينا هيكل للأجور له عدد من الدرجات وكل درجة مقسمة إلى عدد من فئات الأجر (المرابيط) ومحدد نسبة الزيادة داخل الدرجات ونسبة الزيادة من درجة لأخرى وفقاً للأصول السـليمة لإنشـاء الهياكل. وقد مر خلال خطـوات تصميمه بالعديد مـن التباديل والتوافيق في كل خطوة بهدف الوصول إلى الشـكل التقريبي المناسـب الـذي يلبي احتياجات المنظمة ويراعي إمكاناتها وما تفرضه من قيود سـواء في عدد الدرجات أو الحدود الدنيا والعليا للأجر أو نسب الزيادة داخل الدرجات أو فيما بينها، ليتشكل لنا هيكل الأجور في صورته النهائية.

وقبـل رفع الهيكل لاعتماده بصورة نهائية يتم دراسـته بشـكله المتكامل للتأكد من انسـجامه وعلاقة الدرجات بعضها مع بعض، بهدف إجراء أي تحسينات أخيرة تزيد من ترابط وتماسـك التصميم. ولذا يعمل رسم بياني لنقاط الوسط للتأمل في مدى انسيابيتها وانسجامها مع بعضها.

ولتوضيـح الفكـرة، نخضع جدول الأجور الـذي تم الانتهاء مـن تصميمه أعلاه، للتحليل من خلال تمثيل نقاط الوسـط في شـكل بياني لدراستها وتأملها وتعديلها إن كان هناك ضرورة لمثل هذا الإجراء. للتوضيح - انظر المثال التطبيقي المرفق تصميم هيكل الأجور.

الخطوة الثالثة عشرة - اعتماد الهيكل:

يرفع هيكل الأجور بكل متعلقاته إلى الإدارة العليا لدراسته واعتماده، وبذلك يصبح ساري المفعول من تاريخ اعتماده.

الخطوة الرابعة عشرة - كتابة أوصاف الدرجات:

بعد اعتماد هيكل الأجور في صورته النهائية، يتم عمل تعريف دقيق وشـامل لكل درجة من درجاته، يبرز فيها مستوى الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل ومتطلباتها من الخبرة والتعليم ونطاق الصلاحيات.

والهدف من هذا الجدول تسـهيل إلحاق الوظائف بالدرجات المناسـبة لها. فمن خـلال مقارنة وصف أي وظيفة بأوصاف الدرجات يتـم تحديد أقرب تلك الدرجات إليها، ومن ثم تكون تلك الدرجة هي الدرجة التي تستحقها الوظيفة.

خامساً- تطبيق هيكل الأجور الجديد:

هذه المرحلة لاحقة (لا علاقـة لها بتصميم الهيكل)، تأتي بعد الانتهاء من تصميم هيكل الأجور واعتماده بشكله النهائي والبدء في تنفيذه. فهي تخص إجراءات تطبيق الهيكل الجديد على وظائف وموظفي المنظمة، وتنفذ وفقاً لما يلي:

١ - إلحاق الوظائف المفردة بالدرجات المناسبة لها (تسكين الوظائف):

إلحاق جميع وظائف المنظمة بالهيكل الجديد ومعالجة الحالات المختلفة، ويتم ذلك من خلال مقارنة وزن الوظيفة (عدد نقاطها) بالدرجة المناسبة (كل درجة لها حد أدنى وأعلى من النقاط)، أو مقارنة أوصاف الوظائف بأوصاف الدرجات.

٢ - إلحاق الموظفين بالوظائف المناسبة لهم (تسكين الموظفين):

يترتب على هذا الإجراء إحدى ثلاث حالات فيما يتعلق بالرواتب، على النحو التالي:

- موظفـون لم يترتب على تطبيق الهيكل الجديد أي تغيير في وظائفهم ولا مسـتوى رواتبهم، فهؤلاء يبقون على ما هم عليه.
- موظفـون حصلـت وظائفهـم على درجة أعلى فـي الهيكل الجديـد، فهؤلاء تتخذ الإجراءات الإدارية لزيادة أجورهم بما يتفق مع الهيكل الجديد.
- موظفـون انخفضت مسـتويات وظائفهم إلي درجة أقل ممـا يترتب عليه انخفاض مستوى رواتبهم، فهؤلاء تعالج أوضاعهم وفقاً لإحدى الحالات التالية:
  - تجميد رواتبهم وعدم منحهم أي علاوات حتى تتساوى أوضاعهم مع الهيكل الجديد.
  - التطبيـق على الموظفين الجدد فقـط. والإبقاء على رواتـب الموظفين القدامى علـى ما هي عليه دون تخفيض - باعتبارهـم حالة مؤقتة تنتهي عند ترقيتهم أو تقاعدهم أو تتناقص بمقدار ما يحصلون عليه من زيادات (علاوات وغيرها).
  - نقل هؤلاء الموظفين إلى وظائف ذات مسـتوى أعلى تتناسب مع مستوى الأجر الذي يحصلون عليه شريطة أن يكون لديهم المؤهل والكفاءة المطلوبة للوظيفة الأعلى.

مثال تطبيقي: تصميم هيكل للأجور:

الجدول التالي رقم (٣١)، تم تصميمه وحسـاب مبالغ الأجر الواردة فيه بناء على الافتراضات التالية:

- حددت نقطة الوسط على أساس سعر السوق.
- أمام كل درجة حددت نسبة الزيادة داخل الدرجة (عمود رقم ٥)، ومنها أمكن حساب الحد الأعلى والأدنى للدرجة.
- في العمود (٦) نسب الزيادة بين الدرجات.
- نسبة التداخل في العمود رقم (٧)، حسبت بناء على نسبة الزيادة بين الدرجات.

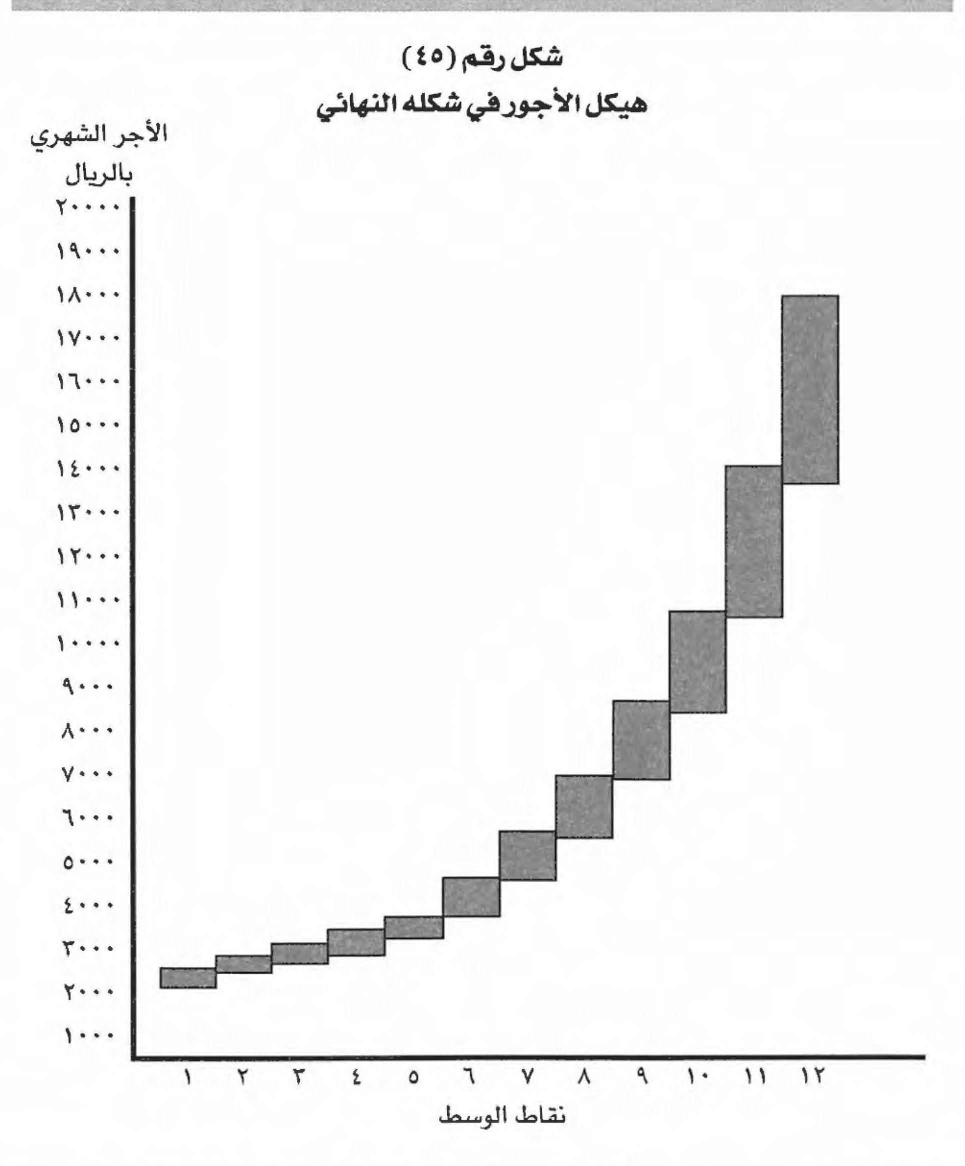
جدول رقم (٣١)

حساب القيم النقدية لهيكل الأجور

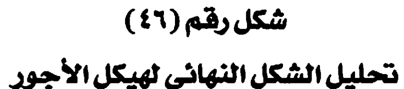
الدرجة (١)	الحد الأدنى (٢)	نقطة الوسط (٣)	الحد الأعلى (٤)	الزيادة داخل الدرجة ±...٪ (٥)	الزيادة بين الدرجات (٦)	نسبة التداخل (٧)
١	١٩٠٨	٢١٢٠	٢٣٣٢	٪١٠	-	-
٢	٢١٣٧	٢٣٧٤	٢٦١١	٪١٠	٪١٢	٪٤٦
٣	٢٣٩٣	٢٦٥٩	٢٩٢٥	٪١٠	٪١٢	٪٤٦
٤	٢٦٨٠	٢٩٧٨	٣٢٧٦	٪١٠	٪١٢	٪٤٦
٥	٣٠٠١	٣٣٣٥	٣٦٦٩	٪١٠	٪١٢	٪٤٦
٦	٣٦٦٩	٤١٦٩	٤٦٦٩	٪١٢	٪٢٥	صفر
٧	٤٥٨٧	٥٢١٢	٥٨٣٧	٪١٢	٪٢٥	٪٨
٨	٥٧٣٣	٦٥١٥	٧٢٩٧	٪١٢	٪٢٥	٪٨
٩	٧١٦٧	٨١٤٤	٩١٢١	٪١٢	٪٢٥	٪٨
١٠	٨٩٥٨	١٠١٨٠	١١٤٠٢	٪١٢	٪٢٥	٪٨
١١	١١٣٨١	١٣٢٣٤	١٥٠٨٧	٪١٤	٪٣٠	٪٠,٨
١٢	١٤٧٩٥	١٧٢٠٤	١٩٦١٣	٪١٤	٪٣٠	٪٧,٩

فيما يلي، التمثيل البياني لهيكل الأجور وفقاً للمعلومات الواردة أعلاه:

شكل رقم (٤٥)
هيكل الأجور في شكله النهائي



بعد الانتهاء من رســم هيكل الأجور، يتم في وقفة أخيرة يتم تمثيل نقاط الوســط لجميع درجات الهيكل الذي تم إنشــاؤه، ثم رسم خط بياني قطري مستقيم يمر بأكبر عدد من النقاط. يدرس هذا الخط الذي تكون (الشــكل رقم ٤٦) وتحديد مدى تركز نقاط الوسط قريباً من الخط القطري. من ذلك يمكننا استنتاج مدى انسيابية الزيادة بين الدرجات.



شكل رقم (٤٦)

تحليل الشكل النهائي لهيكل الأجور

فــي الرســم البياني: يظهر الخط المتعــرج الذي يمثل نقاط الوســط في الهيكل الذي تم تصميمه، وهو يعكس حالة من عدم الانســجام إلى حد ما فيما يتعلق بمقدار الزيادات من درجة إلى التي تعلوها. وعليه، فقد ترى المنظمة مناســبة تعديله بحيث يبدو أكثر انسجاماً.

خاتمة الفصل السابع:

يرصد هذا الفصل خطوات تصميم هيكل الأجور خطوة خطوة، وهي عملية يكتنفها بعـض التعقيد وتحتاج إلى خبرة وممارسـة حتى يتمكن من يسـند إليـه القيام بهذه العمليـة إنجازهـا بالطريقة الصحيحة، أخذاً في الاعتبار جميـع العوامل والمتغيرات التي تؤثر في بناء الهيكل وعدم إغفال التفاصيل حتى الصغير منها، سعياً لبناء هيكل واقعـي يوازن بين إمكانات المنظمة المالية وطموحات العاملين ومسـتويات الأجور في سوق العمل.

إن الهيكل المنافس سوف ينعكس إيجابياً على المنظمة والعاملين، فسوف يسهم في اسـتقرار أكبر للعمالة، زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين، الشـعور بالانتماء والولاء للمنظمة، دافعية أكبر للإنجاز، علاقات أفضل بين الإدارة والعاملين.

وعلى الرغم من المميزات المذكورة أعلاه، إلا أن تصميم هيكل الأجور يعد مسؤولية عالية جداً، إذ إن المبالغة في مستويات الأجور قد يحمل المنظمة أعباء مالية كبيرة قد يكون لها آثار سـلبية قد تقضي عليها. كما أن مسـتويات الأجور المتواضعة لن تكون عنصر جذب للكفاءات بل قد تؤدي إلى تسرب الموجود إلى المنظمات المماثلة بحثاً عن فرص عمل أفضل.

وعليه، يجب الموازنة بين إمكانات المنظمة ومسـتويات أجور منافسة، وهي معادلة ليسـت باليسـيرة، إذ كيف يمكن الموازنة بين إمكانات المنظمة المتواضعة ومسـتويات الأجور المرتفعة؟ لا شـك أن الإجابة عن هذا التسـاؤل تكمن في خبرة ومهارة وتمكن من يقوم بهذه المهمة!

أسئلة للنقاش:

١- ما الذي تمثله الدرجة في هيكل الأجور، وفي هيكل الدرجات؟

٢- ما أهمية تحديد الهدف عند تصميم هيكل الأجور؟

٣- ما علاقة إستراتيجيات المنظمة التسعيرية بتصميم هيكل الأجور؟

٤- ما الفرق بين هيكل الأجور ذي المدى الواسع والمدى الضيق؟

٥- تجميع الوظائف، ما أهميتها في إنشاء هيكل الأجور، وكيف تتم؟

٦- ما الفرق بين تصنيف الوظائف وعملية تجميع الوظائف؟

٧- عرف تسعير الوظائف وما أهميتها؟

٨- ما أهمية تقييم الوظائف في تصميم هيكل الأجور؟

٩- كيف يتم تحديد مدى الدرجات؟

١٠- ما نقطة الوسط وما أهميتها؟

١١- كيف تؤثر سياسة الترقيات والعلاوة الدورية التي تتبناها المنظمة في تصميم الهيكل؟

١٢- ما الفرق بين مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية الإحصائية وما علاقتها بتصميم الهيكل؟

١٣- كيف نفيد من الجداول الإحصائية والرسوم البيانية في تصميم الهيكل؟

١٤- ما هو خط سياسة الأجر والهدف منه وكيف يتم رسمه؟

١٥- ما العلاقة بين أن تكون نسبة الزيادة بين الدرجات: ٤٪، ٧٠٪، وبين سياسة التداخل بين الدرجات؟

هوامش الفصل السابع:

١- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 690.

٢- Armstrong, Michael. Op. cit., P. 693.

٣- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي (الإسماعيلية: ٢٠٠٨)، ص (٢٨٦).

٤- Henderson, Richard L. and Kitty Lewis Clarke: Job Pay for Job Worth, Georgia State University, Atlanta. Georgia, 1981. P. 71.

٥- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (٤٧٤).

٦- ديسلر، جاري، مرجع سابق. ص (٤٠٠).

٧- Henderson, Richard L.. Op. cit., P. 73.

٨- Henderson, Richard L.. Op. cit., P. 75.

٩- هاشم، زكي. مرجع سابق. ص (٤٨١).

١٠- Henderson, Richard L.. Op. cit., P. 77.

الفصل الثامن: الحوافز

أولاً: أساسيات الحوافز

ثانياً: تاريخ الحوافز

ثالثاً: أهمية برنامج الحوافز في إدارة الموارد البشرية

رابعاً: محددات برنامج للحوافز

خامساً: خطوات تصميم برنامج الحوافز

سادساً: أنواع الحوافز

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الثامن
الحوافز

أولاً - أساسيات الحوافز:

مفهوم وطبيعة الحوافز:

تناول موضوع الحوافز العديد من الكتاب والمهتمين وعرفوه على نحو مما يلي:

- عملية التحفيز إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدارك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي الإيجابي من ناحية الفرد. وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه[1].
- يعبر التحفيز عن إثارة رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها[2].
- الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة. فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها. فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد. وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة. وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى[3].
- الحوافز عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يسهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة[4].

مما سبق، يتبين أن الحوافز عبارة عن وسيلة المنظمة لاستثارة دافعية موظفيها أفراداً وجماعات، وتوجيهها بما يحقق أهدافها. ولكي تكون الحوافز أكثر فاعلية تعمل المنظمات عند تصميمها إلى أخذ احتياجات الأفراد في الاعتبار ودمجها في

البرنامج ما أمكن لإحداث التكامل في إشباع البرنامج لأهداف المنظمة واحتياجات الأفراد. أما من وجهة نظر العاملين، فالحوافز فرصة إضافية إلى جانب الأجر يمكن من خلالها إشباع بعض الاحتياجات، وذلك بالوفاء بشروط استحقاق تلك الحوافز. فحوافز الإنتاج مثلاً، فرصة للعامل ليحقق دخلاً إضافياً يمكنه من إشباع احتياجه إلى دخل أكبر. والترقية إلى منصب أعلى فرصة أيضاً للحصول على دخل إضافي، وفي الوقت نفسه إشباع لحاجته إلى التقدير والحصول على الفرصة للوصول إلى مراكز وظيفية أعلى والمشاركة في اتخاذ القرار.

والحوافز من حيث التنوع والتعدد، تضم طيفاً واسعاً من المزايا والفوائد المادية والمعنوية. وهي من التنوع بحيث لا يمكن لمنظمة مهما كبر حجمها أن تمنح موظفيها جميع أنواع الحوافز، لكلفتها العالية، ولأنها ليست هدفاً في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الهدف. وعليه، تقرر كل منظمة حجم برنامج الحوافز المناسب لها ونوعية الحوافز والفئات المستهدفة بكل نوع. فالحوافز العامة التي تعطى لجميع الموظفين على حد سواء قد لا يكون لها مردود إيجابي كبير. مثال ذلك بدل التنقل ليس له قوة حفز كبيرة لأنه يعطى للجميع ذوي الأداء المتميز والمتواضع، بينما مكافأة الإنتاج لها قيمة حفز عالية نظراً لأنها لا تدفع إلا للمتميزين.

إن الحوافز، أحد أهم الأدوات التي تمتلكها المنظمة للدفع بكافة الطاقات نحو الكفاءة الإنتاجية، لذا يعطى برنامج الحوافز أهمية كبيرة بداية بتصميمه وتحديد الفئات المستهدفة وشروط استحقاقه، وقياس مخرجاته، مع قدر عال من الشفافية والعدالة في تطبيقه وعدم استثناء فئة دون أخرى أو حصول فئة على حوافز تفوق غيرها. فبرنامج الحوافز قد يعمل باعتباره أداة إيجابية لها تأثيرها الواضح على المخرجات وبيئة العمل، وقد يصبح أداة سلبية إذا افتقد العدالة والمصداقية وشفافية التطبيق. وأخيراً، فإن برنامج الحوافز يجب أن يكون محفزاً فعلاً، أي أن يكون له مردود مجز، يشعر معه العاملون بالاستفادة الحقيقية على المستوى الشخصي.

مصطلح الحوافز:

تعددت وتنوعت المسميات الدالة على مفهوم الحوافز، وقد يكون السبب في ذلك التنوع أعدادها الكبيرة وتباين الأغراض التي تخدمها وتوقيت منحها والفئات المستهدفة. ومن تلك المسميات: فوائد العاملين، تعويضات العاملين، المكافآت، البدلات، التعويضات، خدمات العاملين، الحوافز، وغيرها. فهذه المسميات يشير

بعضها إلى نوع محدد من الحوافز والبعض إلى الحوافز بشــكل مجمل. وفي أدبيات الإدارة الغربية، نجد مثل هذا التنوع رغم اختلاف الدلالة، ومن ذلك:

Employee Benefits, Employee Services, Hidden Wages, Hidden Payroll, Indirect Payment, Social Wages, Supplementary Incentives, Welfare Plans, Fringe Benefits, Supplementary Compensation, Supplementary Remuneration.

ويعد مصطلح المزايا الاضافية (Fringe Benefits) الأكثر شـيوعاً[٥]، رغم أنه في العصــر الحديث قد تعوزه الدقــة، ذلك أن بعض تلك المزايا التــي كانت تعد إضافية أصبحت الأن أساســية مثل توفير الســكن. فالســكن أو بدل الســكن في المنظمات الخاصة يعد أمراً أساســياً ينص عليه في عقد العمل، ويقاس على ذلك بعض المزايا مثل التأمين الطبي.

خلاصــة القول، أنه مــن غير الممكن الجزم بأن هناك مصطلحــاً وحيداً يمكن أن يعبر بشــكل شــامل عن جميع تلك المميزات والمكافآت وغيرها مما تمنحه المنظمات لموظفيها.

أهداف برامج الحوافز:

- رفع معنويات العاملين.
- رفع معدلات الأداء.
- تحسين الجودة.
- زيادة رضا العملاء.
- تحقيق احتياجات العاملين.
- الموازنة بين احتياجات العاملين وإنجازاتهم كماً ونوعاً.
- جذب الأكفاء والمحافظة عليهم.
- تخفيض معدلات دوران العمل.
- التقليل من ضغوط النقابات المهنية.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاج وتحسن جودته.
- زيادة دخول العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

سمات برنامج الحوافز الجيد:

- يجب أن يضم برنامج الحوافز مزيج متنوع من الحوافز المالية المباشرة وغير المباشرة والمعنوية وأن يُمزج فيها بين الفردية والجماعية.
- يجب أن يبنى على أسس من الدقة والتوقيت المناسب وتكرار التعويض.
- ربط حوافز الأداء بالعمل المنجز كماً ونوعاً.
- يجب ألا يتعارض مع الأنظمة والقوانين ذات العلاقة.
- أن يكون برنامجاً شاملاً يغطي جميع الجوانب بحيث يؤدي الغرض منه.
- يجب أن يتناسب نوع ومقدار الحافز مع الهدف الذي وجد من أجله، فإذا كان الحافز قد أوجد لتحقيق مستوى أعلى من الجودة، فيجب أن يكون هناك معايير دقيقة لتحديد الحد الأدنى من مستوى الجودة المطلوب.
- أخذ دوافع العاملين في الاعتبار عند إنشاء برنامج الحوافز ما أمكن.
- وضع المعايير الدقيقة لصرف الحوافز بشكل شفاف ودون تمييز أو محاباة.
- إعادة النظر في برنامج الحوافز من آن لآخر لتحديثه وفقاً للمتغيرات وعلى رأسها الارتفاعات المتلاحقة في مستويات الأسعار.
- أن يكون الحافز مجزياً بحيث يحقق الهدف منه.
- موضوعية معايير الأداء.
- تطبيق نظام دقيق لتقييم الأداء يربط بين الأداء الفعلي ونتائج التقييم.

تكلفة الحوافز:

أثبتت برامج الحوافز فعاليتها في تحفيز العاملين وحققت المنظمات من خلالها مستويات عالية من الإنتاجية وجودة الأداء، مما دفع تلك المنظمات إلى التوسع في منحها كماً ونوعاً. بل إن بعض المنظمات بالغت وما زالت في ابتكار أنواع وأشكال جديدة من تلك الحوافز في شكل مكافآت وعلاوات وبدلات وخدمات وتسهيلات وتأمينات وغيرها. وقد أدى التوسع في منح الحوافز إلى ارتفاع تكلفة ما يدفع فيها إلى بلايين الريالات سنوياً مما انعكس على ارتفاع تكاليف الإنتاج، ومن ثم الارتفاعات المضطردة في مستويات الأسعار لأعلى المستوى المحلي فحسب، ولكن على المستوى الإقليمي والدولي. وكمثال على ذلك فقد أظهرت إحصائية أجرتها صحيفة «أرقام» الإلكترونية السعودية بتاريخ ٢٠١٢/٣/٢٧م، حول الحوافز والمرتبات والمكافآت التي

يحصل عليها موظفو البنوك السعودية المدرجة بالسوق، سواء الثابتة أو المتغيرة خلال السـنة المنتهية في ٢٠١١، أن متوسط ما يتقاضاه الموظفون من فئة «كبار التنفيذيين»، التي تشـمل العضو المنتدب ونائبه وكافة الموظفين التابعين له، يبلغ ٢,٥٨ مليون ريال للفرد الواحد سنوياً.

وفيما يلي متوسـط الحوافز والمكافآت السنوية التي يحصل عليه الموظف الواحد سنوياً، من موظفي البنوك السعودية الاثني عشر المدرجة بالسوق، بكل فئاتهم مديرين وموظفين:

متوسط ما يحصل عليه الموظف الواحد من البنوك السعودية سنوياً بملايين الريالات

فئات الموظفين	عدد الموظفين	تعويضات ثابتة	تعويضات متغيرة	متوسط ما يحصل عليه الموظف الواحد سنوياً
مديرون تنفيذيون	١٨٦	٢٩١,٣	١٨٨,٩	٢,٥٨
موظفو إدارة المخاطر	٥٠٦١	١٢٨٥,١	٢٨٩,١	٠,٣١
موظفون في إدارة الرقابة	٢٩٠٨	٧٧٤,٢	١٠٠,٩	٠,٣٠
موظفون آخرون	٣٣٧٦٣	٤٧٩٥,٢	٧١٠,٠	٠,١٦
المجموع	٤١٩١٨	٧١٤٥,٥	١٢٨٨,٩	٠,٢٠

(تشتمل التعويضات الثابتة الرواتب والأجور ومختلف المزايا والبدلات التي تمنحها البنـوك لموظفيها، فيما تشـتمل التعويضات المتغيرة مكافآت البيـع ومكافآت الإنتاج والمكافآت المرتبطة بتقييم الأداء).

معوقات برامج الحوافز:

برامج الحوافز مثلها مثل غيرها يشـوبها بعض السـلبيات سـواء فـي نوعها أو مقدارهـا أو إجراءات صرفهـا. ومن هنا يكون لزاماً علـى المنظمات إخضاع برامج الحوافز الخاصة بها للدراسة المنتظمة لتعديلها وتطويرها بما يتناسب مع المستجدات، حتـى تكـون محفزة وتؤدي الدور الـذي وجدت من أجله. وفيمـا يلي بعض من تلك السلبيات:

١- عدم وجود حوافز متنوعة.

٢- عدم مناسبة الحافز للغرض المخصص له.
٣- تواضع القيمة المالية للحوافز.
٤- عدم التزام المنظمة بالتعويضات المعلن عنها عند الاستقطاب.
٥- تواضع بعض الحوافز المقدمة مثل الخدمات الصحية.
٦- عدم دقة معايير الاستحقاق.
٧- عدم وضوح شروط صرف الحوافز للعاملين.
٨- قد توضع معدلات أداء عالية ومن ثم تكون العملية محبطة.
٩- عدم صرف الحافز مباشرة عند استحقاقه.
١٠- يتم وضع برامج الحوافز بمعزل عن الموظفين ذوي العلاقة.
١١- عدم تطوير برامج الحوافز أو تطويرها على فترات زمنية متباعدة جداً.
١٢- حصول جميع موظفي المنظمة على بعض الحوافز دون ربطها بالأداء، قد يفقدها قوة الحفز.
١٣- الحوافز الفردية قد تثير المنافسة غير الشريفة والفردية بين العاملين.
١٤- الحاجة إلى تطوير هذه الأنظمة وصيانتها.

ما الفرق بين الرواتب والحوافز؟

الرواتب والأجور أهم أنواع الحوافز المادية المباشرة، ولكنها تختلف عن غيرها من الحوافز المادية والمعنوية الأخرى في عدد من النقاط، على النحو التالي:

١- الراتب له صفة الثبات أكثر من غيره من أنواع الحوافز، ففي الغالب لا يجوز المساس به تخفيضاً أو حسماً (خاصة في المنظمات الحكومية)، إلا في حالات محددة وفق ضوابط معينة وبقرار من صاحب الصلاحية. فالراتب حق مكتسب يترتب عليه التزامات الفرد المتنوعة، ومن ثم فأي مساس به سوف ينعكس سلباً على حياة الفرد وأسرته. ولذا نصت لائحة الحقوق والمزايا المالية في نظام الخدمة المدنية السعودي، المقرة بالأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ، في المادة (٢٠) على:

«لا يجوز الحجز على راتب الموظف إلا بأمر من الجهة المختصة، ولا يجوز أن يتجاوز المقدار المحجوز كل شهر ثلث صافي راتبه الشهري ما عدا دين النفقة».

وقد استثني دين النفقة في المادة السابقة لأن المستفيد هم الزوجه والأولاد.

أما الحوافز فهي عبارة عن وسـائل توجيه تستخدم المنظمة ما يناسبها منها، ولها أن ترفع أو تخفض أو تلغي أياً منها دون أية التزامات إلا ما ترى أنه ضروري لتحقيق أهدافها. فعلى سبيل المثال، بدل مناطق نائية يدفع للأفراد الذين يعملون في مناطق بعيدة عن العمران ولا تتوفر بها ظروف الحياة المناسـبة. وعندما تتطور تلك المناطق وتصبح آهلة بالسـكان ويتوفر بها مقومات الحياة قد تقوم المنظمة بتخفيض أو إلغاء ذلك البدل.

٢- الرواتب يحصل عليها جميع الموظفين، أما الحوافز فيحصل عليها الفئة المستهدفة بتلك الحوافز.

٣- تدفـع الرواتب على فترات محددة ثابتة، كل شـهر غالباً، أمـا الحوافز فيختلف توقيت صرفها حسـب نوعية الحافز فمنها ما يدفع مع الراتب شـهرياً مثل بدل الانتقـال وهناك بدلات أخرى تدفع عند اسـتحقاقها مثل بـدل انتداب، مكافأة العمل الإضافي.

٤- الرواتـب عبارة عـن مبالغ ثابتة محددة مسـبقاً في هيكل الأجـور، أما الحوافز فبعضها عبارة عن نسبة من الراتب والبعض الآخر عبارة عن مبلغ مقطوع.

٥- الراتـب لا يرتبط كثيراً بالدافعية، فالكثير من العاملين يعد حقاً مكتسـباً يحصل عليـه طالما أصبح عضواً فـي المنظمة وأدى متطلبات عملـه بالحد المقبول. أما الحوافز فليس لها صفة الثبات وتدفع لمكفآة الأفراد الذين حققوا تميزاً في جودة العمـل أو كمية المنتج أو غيرها مـن الحالات التي تصرف فيها الحوافز. ومن ثم فالحصول علـى الحوافز ليس أمراً ثابتاً، ما يولد الشـعور لدى العاملين باعتبار الحوافز دخلاً إضافياً.

ثانياً - تاريخ الحوافز:

الاهتمـام بموضـوع الحوافز بدأ منذ وقت مبكر جداً في تاريخ البشـرية، إلا أننا في هذا المقام سـنتطرق لأبرز تطورات هذا الموضوع في الفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وما تلاها، على اعتبار أنها الفترة التي شـهدت تأسـيس أبرز مقومات الفكر الإداري الحديث ومن ذلك حقوق العاملين بما فيها الحوافز. وفيما يلي نعرض بشكل موجز لأهم التطورات على مسـتوى الفكر الإداري وعلى مستوى التشريعات والقوانين الحكومية التي صدرت في هذا المجال:

أ - التطور على مستوى الفكر الإداري:

تعد مدرسة الإدارة العلمية وأبرز روادها فريدريك تايلور، الذي كان من أوائل من تحدث عن موضوع الحوافز. فقد لاحظ خلال عمله انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية كبيرة. لذا قام بإجراء العديد من التجارب لرفع الكفاءة الإنتاجية. وأشار إلى أهمية الحوافز المادية وأنها هي المحفز الوحيد للعاملين، مفترضاً أن العاملين كسالى بطبعهم ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وقد نشر أفكاره هذه في كتابه المشهور مبادئ الإدارة العملية عام ١٩١١م. وقد أحدثت هذه الأفكار ردة فعل لدى العاملين والنقابات العمالية آنذاك. ووجه لهذا الفكر العديد من الانتقادات، منها:

- افتراضها أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال.
- أن هناك دائماً طريقة واحدة أفضل لأداء العمل.

سجلت مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها ألتون مايو حضوراً قوياً تمثل في نتائج التجارب التي أجراها على عدد من العاملات، ليخرج بالعديد من الاستنتاجات، ضمن كتابه «الإدارة والعامل» الذي ظهر عام ١٩٣٩م. وقد غيرت هذه الاستنتاجات الكثير من مفاهيم الإدارة العلمية التي كانت سائدة آنذاك. وفيما يخص موضوع الحوافز، فقد تضمنت العديد من الأفكار منها:

- ركزت على إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وأوضحت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب، بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها.
- أكدت ضرورة تشجيع تكوين الجماعات في موقع العمل، وتوفير القيادة الديموقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات.
- انتهجت البعد الاجتماعي، على خلاف نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على البعد الفزيولوجي.
- أكدت أن الحوافز غير المادية أو المعنوية تلعب دوراً هاماً في الدافعية والروح المعنوية المؤدية لرفع الإنتاجية، وذلك بعكس نظرية الإدارة العلمية التي ترى أن الأجر والمكافآت المادية هي الحوافز الوحيدة التي تدفع العامل إلى الإنتاج[٦].

وفي الاتجاه نفسه ظهرت نظرية تدرج الحاجات لأبراهام مازلو التي ضمنها كتابه

«الحوافز والشخصية» عام ١٩٧٠م، الذي رتب حاجات الإنسان إلى خمس حاجات هي على التوالي: الحاجات الجسمانية، الأمن، الاجتماعية، التقدير والاحترام، تحقيق الذات. بناء على هذا الترتيب، تستخدم الإدارة هذا التدرج لتحديد نوع الحافز المناسب للعاملين.

وهكذا، استمر ظهور النظريات والأفكار والأساليب الخاصة بتحفيز العاملين، التي تهدف في مجملها إلى استنباط طرق وأساليب مختلفة لحفز العاملين ورفع كفاءة العملية الإنتاجية.

ب - التطور في مجال سن الأنظمة والقوانين الحكومية:

كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أولى الدول التي سنت العديد من القوانين الخاصة بالحوافز أسهم في ذلك ظهور جماعات التفاوض (Collective Bargaining) عام ١٩٣٠م. فأثناء الحرب العالمية الثانية (١٩٣٩ - ١٩٤٥م)، منعت حكومة الولايات المتحدة الأمريكية آنذاك الشركات والمنظمات من منح أي زيادات في الرواتب والأجور، وذلك للحد من معدلات التضخم المتزايدة. لذا لجأت تلك الشركات إلى استخدام المزايا الإضافية لجذب العاملين فطبقت الحوافز التي أقرها مجلس العمل الحربي الذي أنشئ في تلك الفترة، كتعديلات مؤقتة في مجال دفع الأجور والمرتبات المباشرة. وكان يشار إلى الحوافز بمصطلح الفوائد الإضافية (Fringe Benefits) الذي أطلقة رئيس مجلس العمل الحربي آنذاك، لأنها لم تكن في الواقع سوى زيادات تضاف إلى ما يحصل عليه العاملون من أجور. واستمر استخدام هذا المصطلح حتى اليوم ليصبح أكثر المسميات شيوعاً عند الإشارة إلى مزايا أو فوائد أو تعويضات العاملين.

وفيما يلي أبرز القوانين التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في موضوع الأجور والحوافز وكان لها صدى في الكثير من دول العالم:

١ - قانون دايفس - بيكون (١٩٣١م):

هذا القانون حدد معدلات الأجور للعاملين الذين يشتغلون لدى مقاولين ينفذون مشروعات للحكومة الفيدرالية.

٢ - قانون والش - هايلي للعقد العام (١٩٣٦م):

يتضمن هذا القانون تحديد الحد الأدنى للأجور وظروف العمل للموظفين الذين يعملون بعقد حكومي يصل إلى أعلى من (١٠,٠٠٠) دولار.

٣ - قانون معايير العمل العادلة (١٩٣٨م):

هــذا القانون قــرر الحد الأدنى للأجــور، الحد الأقصى لســاعات العمل، العمل الإضافي، تشغيل الأطفال. وقد عدل فيما بعد مرات عديدة وفقاً للمستجدات.

٤ - الفصل الخامس من قانون الحقوق المدنية (١٩٤٦م):

هذا القانون نص على أنه يعد عملاً غير قانوني ممارسة أي منظمة للعنصرية ضد أي فرد عند التوظيف أو التعويض أو الشــروط أو الظروف أو المزايا، بسبب العرق أو اللون أو الجنس أو بلد المنشأ.

٥ - قانون الأجر المتساوي (١٩٦٣م):

عبارة عن تعديل على قانون معايير العمل العادلة، وينص على مساواة المرأة بالرجل في الراتب عند القيام بالعمل نفسه (الأجر المتساوي للعمل المتساوي).

٦ - قانون تأمين معاش التقاعد للموظفين (١٩٧٤م):

(ERISA) Employee Retirement Income Security Act

ينص هذا القانون على حصــول الموظف المتقاعد على راتب تقاعدي وفقاً لخطط المنظمــة الخاصــة بالتقاعد. كما ينص على حق الموظف الذي يترك العمل قبل ســن التقاعد في الحصول على تعويض يوازي السنين التي عملها لدى المنظمة.

٧ - قانون منع التمييز في العمل على أساس السن (١٩٦٧م):

يمنع هذا القانون التمييز على أســاس الســن لمن تخطوا الـ (٤٠) عاماً في جميع الأمور الوظيفية ومن بينها التعويض.

٨ - قانون منع التمييز في العمل على أساس الإعاقة (١٩٩٠م):

يمنع هذا القانون التمييز بين الموظفين على أساس الإعاقة.

وضعت هذه القوانين وغيرها البنية الأساسية لتوجه جديد يعنى بحقوق وامتيازات العاملين، في شكل قوانين ملزمة تنظم علاقة العامل بصاحب العمل.

ثالثاً- أهمية برنامج الحوافز في إدارة الموارد البشرية:

١ - توظيف القوى العاملة:

يدعم برنامج الحوافز المتميز مسؤولي الموارد البشرية في استقطاب الموظفين المتميزين وذوي السمعة الجيدة، والاحتفاظ بهم فيما بعد. فالحوافز قيمة هامة يبحث عنها طالبو العمل، ويظهر ذلك بشكل أوضح عند الحاجة إلى كفاءات متميزة أو في حال كانت نوعية الوظائف المطلوبة تتصف بالندرة.

٢ - التدريب:

التدريب أحد الحوافز الهامة للموظف وللمنظمة، فالموظف يمنح فرصة اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنه من إتقان عمله، أو إعداده للعمل في مجالات أخرى أو في مستويات إدارية أعلى. فالتدريب يزيد من فرصته في تطوير قدراته وصقل مهاراته واكتشاف إمكاناته مما يجعل الطريق أمامه سهلاً للوصول إلى مراكز أعلى في الهرم التنظيمي. أما المنظمات فرغم أن التدريب كلفته عالية وقد يكون مردوده محدوداً أو لا تظهر نتائجه في المدى القريب، إلا أنه التزام مهني وأخلاقي تقوم به المنظمة لتطوير موظفيها، تحصد نتائجه على المدى المتوسط والبعيد. ولتحقيق الهدف المرجو منه تتحكم في العملية التدريبية وتوجهها بما يحقق أهدافها، فتختار البرامج التدريبية وتحدد من يلتحق بها وتوجه الحاصلين على تلك البرامج للأعمال المناسبة.

وفي بعض أنظمة العمل تفرض تلك الأنظمة على منظمات الأعمال تدريب موظفيها بما لا يقل عن نسبة معينة في السنة. فنظام العمل السعودي الصادر عام ١٤٢٦هـ ينص في المادة (٤٣) منه[٧]:

«على كل صاحب عمل يشغل خمسين عاملاً فأكثر أن يدرب على أعماله من عماله السعوديين ما لا يقل عن (٦٪) من مجموع عماله سنوياً. وللوزير أن يرفع هذه النسبة في بعض المنشآت التي يحددها بقرار منه».

٣ - إعادة تصميم الوظائف:

الوظائف في منظمات الأعمال كيانات غير جامدة فهي عرضة للتغير في: مستواها التنظيمي، محتواها (زيادة أو نقص واجباتها)، الصلاحيات الممنوحة لشاغلها، ارتفاع مستوى متطلبات شغلها، استخدام تقنيات جديدة لإنجاز مهام هذه الوظيفة. هذه

التغيرات وغيرها، تتطلب من الإدارة إعادة تصميم بعض تلك الوظائف لمواءمتها بما يحقق أكبر فائدة منها للمنظمة. وعليه، تقرر الإدارة نوعية ومقادير الحوافز المناسبة لتلك الوظائف في حلتها الجديدة.

ويتم تصميم الوظائف وفقاً لأحد الأساليب التالية:

- زيادة مهامها الوظيفية وتنويعها.
- إضافة بعض المهام الإشرافية إلى مهامها الأصلية.
- تحجيم عدد مهامها وتركيزها في مجال محدد حتى يسهل على شاغلها القيام بتلك المهام.

٤ - تقويم الأداء الوظيفي:

عادة ما تربط نتائج تقويم الأداء الوظيفي بالحوافز، فيشتمل برنامج الحوافز على حافز نقدي أو عيني أو معنوي لمن يصل أو يتخطى معايير الأداء الموضوعة. فالحوافز تمثل أداة فاعلة في إدارة الأداء الوظيفي، التي تستهدف قياس وتطوير أداء وسلوك وثقافة العمل لدى العاملين.

٥ - ضبط الموظفين:

أحد مهام إدارة الموارد البشرية، ضبط سلوك العاملين ومنع تجاوز أنظمة وإجراءات العمل أو ارتكاب بعض السلوكيات السلبية مثل: عدم الالتزام بمواعيد العمل، التدخين في أماكن العمل، عدم الالتزام بالزي المطلوب، إفشاء أسرار العمل، إساءة استخدام السلطة، إساءة استخدام الأجهزة والأدوات والوسائل المتاحة، إثارة المشكلات، وغيرها. وقد جرت العادة على استخدام الحوافزالسلبية لمنع تلك المخالفات ومجازات من يرتكبها حتى لا تتكرر، ولذا تنص قوانين العمل في المنظمات على مثل تلك المخالفات وأساليب منعها حفاظاً على سمعة المنظمة وموظفيها.

٦- إنهاء الخدمة:

تنتهي خدمة الموظف بناء على طلبه إذا أراد الاستقالة، أو بقرار من الإدارة في حالات معينة مثل بلوغ السن القانونية للتقاعد أو ارتكاب مخالفات أو جرائم محددة عادة ما ينص عليها في أنظمة العمل. ويترتب على إنهاء الخدمة صرف مستحقات الموظف من رواتب وتعويضات ومكافآت.

رابعاً - محددات برنامج الحوافز:

يتطلب تصميم برنامج للحوافز الدراسة المستفيضة لكافة جوانبه، للوصول إلى برنامج واقعي، محفز، متنوع، مستقر، يغطي كافة جوانب العمل داخل المنظمة، ومتوازن (يأخذ في الاعتبار التكلفة والعائد). ولتحقيق ذلك، يتم تصميمه في ضوء المحددات التالية:

١ - أهداف المنظمة:

إن تبني المنظمة لأهداف كبيرة، يعكس وضعها في سوق العمل وإمكاناتها المالية الكبيرة نتيجة ما تحققه من أرباح عالية. هذا الوضع يعني احتياجها لقوة عمل متميزة تمكنها من تحقيق تلك الأهداف. لذا فإن هذه المنظمات غالباً ما تضع برامج حوافز قوية ومجزية تساعدها في الحصول على الكفاءات والمحافظة عليهم ودفعهم للعمل بأقصى ما يمكن.

٢ - طبيعة نشاط المنظمة:

تتأثر برامج الحوافز في المنظمات بنوعية الأنشطة التي تمارسها، فالمنظمات الربحية مثل البنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات المالية، تتبنى في العادة برامج حوافز غنية متعددة تتناسب مع ما يتحقق لها من عائدات مالية كبيرة، أما المنظمات الخدمية والخيرية وما يماثلها من منظمات ذوات عوائد محدودة فإن ذلك يعني حوافز أكثر تواضعاً.

٣ - إمكانات المنظمة المادية:

تقف الإمكانات المادية عائقاً أمام الكثير من الطموحات الكبيرة. فالمنظمات مثلها مثل غيرها يطمح ملاكها للوصول بها إلى مستويات متقدمة وتحقيق النجاحات المستمرة، إلا أن إمكاناتها المادية قد لا تمكنها من مثل تلك الطموحات. فالمنظمات ذات الإمكانات المالية المحدودة تكون برامج الحوافز لديها متواضعة إلى حد ما والعكس صحيح.

٤ - الأنظمة والقوانين السائدة:

يؤخذ في الاعتبار عند تصميم برامج الحوافز والتعويضات ما تفرضه الأنظمة

الحكومية السائدة والتشريعات العمالية من تنظيمات واشتراطات. وتسن الحكومات مثل هـذه القوانين حرصاً على تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين وتوفير حد أدنى مـن الحياة الكريمة لهم. ومن أمثلة ذلك قوانين التأمينات الاجتماعية، التعويض عن إصابـات العمل، الحد الأدنى للأجور، سـاعات العمل، الإجـازات المرضية والعادية، ظروف العمل، وغيرها.

٥ - المنظمات المنافسة:

عند وضع برنامج الحوافز، من المهم التعرف على ما يقدمه المنافسـون من حوافز كماً ونوعاً، للاسترشـاد بها في وضع برنامج الحوافز المزمع إنشـاؤه. ويتم الحصول على تلك المعلومات من خلال مسوحات السوق. والهدف من هذه العملية ربط برنامج الحوافز بما يقدمه المنافسون في سوق العمل، حتى يكون البرنامج متوازناً مع السائد في سوق العمل وقادراً على اجتذاب الأكفاء والمحافظة عليهم.

٦ - ظروف العرض والطلب على القوى العاملة:

من القيود الإضافية التي تواجهها المنظمة عند وضع برنامج الحوافز الخاص بها، مسـتوى العرض والطلـب على القوى العاملة. وفي هذا الجانـب هناك حالتان أمام المنظمة:

الحالـة الأولـى: بعض الوظائف تتوفر بشـكل جيد من خلال السـوق المحلية، أي أن نسـبة المعروض أعلى من الطلب، هذا الوضع يسهل على المنظمة الحصول على ما تحتاجه منها كماً ونوعاً وفي الوقت المناسب لها وضمن تكلفة معقولة من حيث الرواتب والحوافز. مثال لهذه الوظائف: السـكرتارية، مسـجلو المعلومـات، الأمن، الصيانة، المحاسبة، الموارد البشرية، رجال المبيعات، وغيرهم.

الحالـة الثانيـة: وظائـف المعروض منها أقـل من المطلوب. هنا تكون المنافسـة عاليـة على مثل تلك الوظائف مما يضطـر المنظمة إلى إعطاء رواتب وحوافز مجزية لهذه الفئة حتى يمكن اسـتقطابها بدءاً والمحافظة عليها من التسرب فيما بعد. هذه الوظائف تمثل تكلفة مالية إضافية على ميزانية المنظمة.

والخلاصـة: إن الوظائـف المتوفرة (غير النادرة) تكـون رواتبها وحوافزها ضمن الحد المقبول وفقاً لمعدلات السوق، على عكس الوظائف التي تتسم بالقلة أو الندرة.

٧ - النقابات العمالية:

يعود تاريخ إنشاء النقابات العمالية في أوروبا إلى القرن الثامن عشر الميلادي والثورة الصناعية حيث الأعداد الكبيرة من العاملين، الذين ظهرت حاجتهم إلى من يمثلهم أمام ملاك المصانع وأصحاب رأس المال. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد ظهرت هذه النقابات في بدايات القرن التاسع عشر ولعبت دوراً بارزاً في الاستقلال. وكان من أقدم النقابات التي أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية نقابة العمال الوطنية عام ١٨٦٦م (The National Labor Union (NLU.

عملت النقابات منذ إنشائها كمدافع عن حقوق العاملين ضد استغلال أصحاب الشركات، وبدأت بالمطالبة بالحدود الدنيا ثم تطورت إلى المطالبة بالكثير مستخدمة في ذلك وسائل الضغط المختلفة مثل الاضرابات والاعتصامات وغيرها. ولذا فهي تخوض أحياناً حروباً شرسة مع المنظمات، فيما يتعلق بالرواتب والتعويضات وظروف وساعات العمل.

لذا يعيب بعض الاقتصاديين على النقابات العمالية مطالباتها المستمرة بزيادة الرواتب والحوافز، مما يترتب عليه وصولها إلى مستويات عالية مبالغ فيها، وهذا بدوره قد يدفع بالشركات إلى تقليص العمالة لديها إلى الحد الأدنى. إضافة إلى الإضرار بالمنظمات الصغيرة والناشئة إذ لن تتمكن من جذب الكفاءات وسوف تنحصر بناء على ذلك في الشركات الكبرى ما يعني المساهمة في احتكار هذا النوع من العمالة.

وعلى الرغم مما سبق، فقد تراجع دور النقابات في السنوات الأخيرة في بعض الدول نتيجة لتدخل الدولة من خلال سن القوانين والأنظمة العمالية (مثل: تحديد الحد الأدنى من الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل، التعويضات وغيرها). إضافة إلى ذلك تغير نظرة المنظمات للقوى العاملة من النظرة التقليدية التي تقوم على الاستغلال الأمثل لها باعتبار ما يصرف لهم تكلفة تستقطع جزءاً كبيراً من دخل المنظمة، إلى النظرة الحديثة التي ترى فيما ينفق على القوى العاملة استثماراً طويل الأجل.

٨ - مستويات المعيشة السائدة:

لكي يحقق برنامج الحوافز الهدف منه، فإنه من المهم أن يوضع في الاعتبار مستوى المعيشة السائد، بحيث يحقق الراتب وما يدفع للعاملين من حوافز الحد المعقول الذي

يمكنهم من الاستجابة لمتطلبات الحياة. فارتفاع نسبة التضخم يؤثر مباشرة في القوة الشرائية للعملة.

٩ - الأقدمية:

تشتمل برامج الحوافز في العديد من الأجهزة الحكومية والخاصة على حافز للأقدمية يتمثل غالباً في العلاوة الدورية التي تمنح لجميع الموظفين على أساس فردي. وتثير هذه العلاوة عند تصميم برنامج الحوافز عدداً من التساؤلات تحدد الإجابة عنها مع غيرها من العوامل الإطار العام للبرنامج. ومن تلك الأسئلة: هل تمنح العلاوة الدورية بنسبة متساوية في جميع الدرجات أم بنسبة متدرجة؟ مقدار الزيادة عند الانتقال من مربوط لآخر؟ هل تكون في شكل مبلغ مقطوع أم نسبة؟ هل يكون المبلغ المقطوع أو النسبة ثابتة أم متزايدة وكم مقدارها أو نسبتها؟

يضاف إلى ما سبق الأهمية الكبيرة للأقدمية كحافز مادي ومعنوي لدى العاملين.

خامساً - خطوات تصميم برنامج الحوافز:

١- تحديد الهدف:

تتعدد الأهداف التي تسعى برامج الحوافز لتحقيقها مثل: زيادة الأرباح السنوية، تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة، خفض عدد الشكاوى، استقطاب عملاء جدد، خفض التكاليف، زيادة الولاء للمنظمة. ولذا تبني كل منظمة برنامج الحوافز الخاص بها انطلاقاً من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها. فالأهداف تساعد على تقدير التكلفة التقريبية للبرنامج، وتحديد الفئة المستهدفة، والنتائج المتوخاة وكيفية قياسها. ولأهمية تحديد الأهداف بدقة يراعى عند وضعها التساؤلات التالية:

- ما النتائج المتوخاه من تطبيق البرنامج؟

الربط السليم بين المدخلات (الحوافز) والمخرجات (النتائج التي صمم البرنامج لتحقيقها)، يساعد على ضبط تكلفة البرنامج وخفضها أو احتوائها كاملة من خلال النتائج المتحققة.

- ما السلوك أو الأداء الذي تحاول التأثير عليه من خلال الحوافز؟

توظف الحوافز للتأثير على بعض سلوكيات العاملين داخل المنظمة، إما لتوجيهها نحو سلوكيات معينة أو لتدعيم أو منع سلوكيات قائمة. ومن أمثلة ذلك: استخدام الحوافز لخلق ثقافة تنظيمية معينة مثل الانضباط في العمل، الولاء للمنظمة. ومن السلوكيات غير المرغوب فيها التي قد تستخدم الحوافز السلبية للقضاء عليها أو تحجيمها، التدخين في أماكن العمل، استقبال الزوار، استغلال الوظيفة في أمور شخصية.

- ما المشكلات التي تحاول حلها من خلال البرنامج؟

قد توجه الحوافز لحل بعض المشكلات القائمة مثل تسرب العاملين، انخفاض معدلات الإنتاج، المشكلات والمنافسة غير الشريفة بين الموظفين، ارتفاع نسبة الفاقد من المواد.

- هل هناك ارتباط بين أهداف البرنامج وأهداف المنظمة؟

الهدف الأساسي لبرامج الحوافز بجميع أنواعها هو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، لذا فمن المسلم به أن تربط أهداف برنامج الحوافز بأهداف المنظمة. على سبيل المثال، تهدف المنظمة (أ) إلى زيادة حصتها التسويقية بنسبة (٢٠٪) في المرحلة القادمة، بناء على ذلك يمكن توظيف برنامج الحوافز لخدمة هذا الهدف من خلال إقرار مكافآت مجزية للموظفين الذين يستقطبون عملاء جدداً أو يبذلون جهوداً مميزة في هذا الاتجاه. مثال آخر، لو كان الهدف الوصول إلى مستويات عالية ومتقدمة في مجال الجودة. ففي هذه الحالة يمكن لبرنامج الحوافز أن يوجه بحيث تعطى مكافآت فردية وجماعية للأفراد والجماعات الذين يحققون مستويات ملحوظة في مجال الجودة.

- هل تتوفر المعلومات اللازمة لتحديد أهداف البرنامج؟

إن تحديد أهداف برنامج الحوافز، يتطلب توافر قدر كبير من المعلومات مثل الأهداف العامة للمنظمة، النشاطات المستهدفة ببرنامج الحوافز، معدلات الأداء الحالية، معدلات الإنتاج، احتياجات ودوافع العاملين، إمكاناتهم، معوقات الأداء، المقترحات والملاحظات على نظام الحوافز القائم (إذا كان هناك)، نوعية ومستوى الحوافز المقدمة من قبل المنافسين في سوق العمل، كم ستدفع المنظمة كحوافز لموظفيها، وغيرها من المعلومات ذات العلاقة. كما أنه يفترض دراسة ما الذي يمنع من تحقيق الأهداف، مثل: توفر القوى العاملة، ظروف السوق، مستوى التدريب، مشاكل إدارية.

وإجمالاً، فإنه يجب عند وضع الأهداف مراعاة ما يلي:

- الصياغة الدقيقة للأهداف، مع الحرص أن تكون قابلة للقياس حتى يسهل قياس المتحقق منها. على سبيل المثال صياغة الهدف على النحو التالي: زيادة حجم المبيعات خلال النصف الأول من السنة القادمة صياغة غير دقيقة، في حين أن صياغة الهدف نفسه تكون على النحو التالي: زيادة حجم المبيعات ٢٠٪ خلال النصف الأول من السنة القادمة، صياغة أكثر دقة.
- تقسيم أهداف المنظمة الرئيسية إلى أهداف محددة لكل وحدة إدارية ثم تصميم برنامج الحوافز المناسب لها.
- نظام الحوافز الجيد لا بد أن يغطي كل المستويات والفئات الوظيفية، ويكون ملائماً لطبيعة كل منها وتحفيز موظفيه وفقاً لطبيعة وظروف عملهم. فمثلاً يكون هناك نظام حوافز شامل يضم في داخله نظاماً لتحفيز رجال المبيعات، وآخر لعمال الإنتاج، وثالثاً للأعمال الإدارية، ورابع لموظفي الإدارة العليا، وهكذا.
- يجب أن يكون مستوى الأهداف الموضوعة للحصول على الحوافز معقولة ويمكن الوصول إليها، لأن الأهداف صعبة الوصول سوف تؤدي إلى إحباط العاملين ومن ثم فشل البرنامج. بالمقابل فالأهداف يجب ألا تكون سهلة التحقيق بالمجهود المتوسط.
- لأهمية تحديد الأهداف فإن الأمر يتطلب مشاركة موظفي الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين وباقي الوحدات والأفراد ممن لهم علاقة. وفي مرحلة تالية يشارك أعضاء مجلس الإدارة عند مناقشتها لإقرارها.

٢ - تحديد المستفيدين ونسبة توزيع الحافز:

المستفيدون من البرنامج هم الموظفون أفراداً وجماعات. ويحدد من خلال البرنامج الفئة المستهدفة، ولكنه من المهم ألا يقتصر البرنامج على فئات دون أخرى، بل من الضروري أن يغطي البرنامج جميع الفئات مع الأخذ في الاعتبار طبيعة العمل وظروفه والسلوك المستهدف. فالكل يجب أن يجد فرصته للإفادة من البرنامج، فاستثناء فئة منه سوف يترتب عليه شعورهم بعدم العدالة ومن ثم الإحباط والسخط مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل غير صحية.

نسبة توزيع الحوافز:

في الواقع ليس هناك معادلة أو طريقة ثابتة لتحديد نسبة الحافز الذي يحصل

عليه شـاغل الوظيفة، ولكن ذلـك يخضع لتقديرات كل منظمة ودراسـاتها التحليلية للعمل ومدى مسـاهمة شـاغل الوظيفة في تحقيق النتائج. ورغـم ذلك فالعديد من المنظمات تأخذ المستوى الوظيفي في الاعتبار عند تحديد مقدار الحوافز، فتدفع نسباً تزيد أو تنقص قليلاً عما يلي:

- كبار الموظفين نسبة حوافز (٦٠ – ٨٠٪) من الراتب الأساسي.
- مديرو الإدارة المتوسطة (٤٠ – ٦٠٪).
- المستويات الإدارية التنفيذية أقل من (٤٠٪) كل حسب مستواه الوظيفي.

٣ - تحديد معايير الأداء:

يوضع برنامج الحوافز لمكافأة العمل المتميز. وهذا يتطلب وضع المعايير الموضوعية لقياس الأداء. فمعايير قياس الأداء تحدد كم العمل أو مستوى الخدمة الذي يجب أن يصل إليه العامل متوسط الكفاءة. وبناء عليه، يتحدد مستوى الإنتاج الذي يستحق أن يحصل فيه العامل على المكافأة. على سـبيل المثـال، لو كان معيار الأداء للوظيفة (أ) إنتاج (٣٠) قطعة في اليوم للعامل الواحد. عندئذٍ قد يكون معيار الأداء للحصول على مكافأة الإنتاج (٤٠) قطعة فأكثر.

لوضع معايير قياس الأداء هناك عدة أساليب، منها:

- الدراسـة الدقيقة لمهام الوظيفة وكم تسـتغرق من الوقـت لأدائها ليتم التوصل من خلال ذلك إلى الوقت المعياري للأداء.
- أخذ آراء شاغلي الوظيفة والرؤساء السابقين لتحديد الوقت التقريبي لإنجاز العمل.
- اسـتخدام سـجلات الإنجاز لفتـرة زمنية سـابقة. مثلاً يعمـل إحصائية بمعدل الإنجاز الشـهري خلال السـنتين السـابقتين ثم يؤخذ المتوسط فيكون الأساس في وضع معاييرالقياس. على سـبيل المثال، لو وجد أن متوسط الإنجاز خلال السنتين السـابقتين كان (٥٠٠) وحدة في الشهر لكل عامل، فقد ترى المنظمة أن يكون معيار القيـاس لهذا العمل (٦٠٠) وحدة في الشـهر. فمن أنتج (٦٠٠) وحدة فقد أدى ما عليه، أما من تخطى هذا العدد فيكون له مكافأة محددة عن كل وحدة إضافية.
- الاسترشاد بتجارب المنظمات المماثلة في وضع معاييرالقياس.
- إسناد تلك المهمة إلى مكتب استشاري متخصص.

الشروط الواجب توافرها في معايير الأداء:

- يجب أن توضع هذه المعايير أخذاً في الاعتبار الظروف التي يعمل فيها شاغل الوظيفة والإمكانات المتاحة فلا يمكن وضع معايير عالية إذا لم تتوفر الإمكانات التي تحقق ذلك.
- موضوعية المعايير فلا توضع معايير يصعب الوصول إليها، فتكون محبطة للعاملين، ولا معايير منخفضة تمكن للأداء المتوسط، مما يفقدها الهدف الذي صممت من أجله.
- الأخذ في الاعتبار أن نظام الحوافز يستهدف الأداء المتميز وليس المتوسط أو المنخفض.
- وضع المعايير في شكل كمي كلما كان ذلك ممكناً، لأن المعايير الكمية أكثر دقة من الوصفية.
- إشراك ممثلين عن الموظفين من مستويات مختلفة في وضع المعايير، بما يساعد على موضوعية تلك المعايير وكسب ثقة العاملين في نظام الحوافز عند تطبيقه ومن ثم نجاحه.
- دراسة معدلات الأداء الحالية وأبرز المعوقات التي تحد من كفاءتها، للاستفادة من ذلك في وضع المعايير الجديدة.

إن عدم وجود المعايير أو انخفاض دقتها يؤدي إلى زيادة الاعتماد على التقدير الشخصي في تقييم نتائج الأداء وتحديد مقدار الحافز المستحق. وهو أمر غير مرغوب فيه من قبل العاملين، فكلما زاد الاعتماد على التقدير الشخصي قل رضاهم عن العملية بأكملها، والعكس صحيح. فالعاملون يعتقدون أن عدم وجود المعايير الدقيقة الواضحة يعطي للمشرفين فرصة أكبر للتقدير الشخصي بما يمكن للانطباعات الشخصية أن تتدخل في عملية التقييم وربما التلاعب في النتائج ومقدار الحافز المستحق، مما يضر أكبر الضرر بمصداقية نظام الحوافز.

عند وضع معايير القياس، تجد المنظمة أمامها سؤال هام: ما نوعية المعايير التي تحتاجها؟ هل تضع معايير لقياس الأداء الكلي للمنظمة، أم لأداء الوحدات الإدارية، أم لأداء الأفراد أم مزيج من المعايير الثلاثة؟

بلا شك أن من يجيب عن هذا التساؤل هو المنظمة نفسها انطلاقاً من حاجتها وإمكاناتها وظروفها الحالية والمستقبلية. وفيما يلي الجوانب الثلاثة للقياس:

- معايير تقيس الأداء على مستوى المنظمة ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة

بأكملها، ويمكن وضع معايير لها من خلال عدد من المؤشــرات مثل: صافي الأرباح المتحققة، دخول أسواق جديدة، عملاء جدد.

- معايير تقيس الأداء على مستوى الوحدة الإدارية، ويمكن وضع معايير لها من خلال عدد من المؤشــرات مثل: مستوى إنتاجية العامل، نسبة التحسن في خدمة العملاء، مدى تحقق أهداف الوحدة.
- معايير تقيس مســتوى الأداء على المستوى الشــخصي، ويمكن وضع معايير لها من خلال عدد من المؤشرات مثل: مدى تحقق أهداف الفرد نفسه، الرضا الوظيفي.

٤ - دراسة سوق العمل:

مسح سوق العمل أحد الروافد الهامة في تصميم برنامج الحوافز. من خلاله يتم التعــرف علــى الواقع الفعلي لما يقدم من برامج في ســوق العمل، أنواعها، مقادير كل منهــا، الهدف منها، مدى نجاحها وغير ذلك. إن هذه المعلومات ذات قيمة كبيرة عند تصميــم برنامج الحوافز، وذلك حتى يكون البرنامج منافســاً وجاذباً مقارنة بما لدى المنافسين.

إن مسوحات الســوق تشكل حلقة وصل تربط المنظمة بالظروف الجارية في سوق العمل ليس في مجال الرواتب والأجور وحزمة الحوافز فحســب، بل عن وضع العمالة والوظائف وأبرز المســتجدات التقنية والإدارية وغيرها، فالمنظمات لا تعمل في بيئات منعزلة، بل هي جزء من مجتمعها تتأثر به وتؤثر فيه.

٥ - نوعية ومقدار الحافز وسياسة الصرف:

يجب أن يشتمل برنامج الحوافز على تشكيلة متنوعة من الحوافز - المادية والمعنوية، المباشــرة وغير المباشــرة، الفردية والجماعية، الإيجابية والسلبية، القصيرة والطويلة المدى. هذا التنوع يعطي مجالاً أوسع يمكن المنظمة من استخدام المناسب منها لتحقيق أهدافهــا. فالحوافز التي تســتهدف الجودة، تدفع بالعاملين إلى تبني وســلوك هذا الاتجــاه مدفوعين بما توفره حوافز الجــودة من عوائد مجزية، وحوافز الإنتاج تحرك جهــود العاملين نحو المزيد من الإنتــاج، والحوافز الجماعية تدفع بالاتجاه نحو العمل الجماعي وروح الفريق الواحد وتقليل المنافسة الفردية. وهكذا.

ورغم ما توفــره الحوافز المالية من زيادة الدخل المالي، فإن الموظف أياً كان مركزه يبحــث أيضاً عن التقدير المعنوي وليس المادي فحســب. لذا يجب أن يتضمن برنامج

الحوافز خيارات كاملة من الحوافز المعنوية المناسبة للمستويات الوظيفية المختلفة، مع الأخذ في الاعتبار أن قيمة الحوافز المعنوية في المراكز الوظيفية العليا أكثر أهمية منها في الوظائف أدنى الهرم الوظيفي حيث الحاجة للمال أكثر.

مقدار الحافز:

كم ستنفق المنظمة على برنامج الحوافز؟ أحد القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة العليا في ضوء عدد من المقاربات مثل: أهداف البرنامج، نطاق البرنامج، المستفيدين، إمكانات المنظمة المادية، العوائد المتوقعة من تطبيقه.

أساليب صرف الحوافز؟

تختلف المنظمات في سياسة صرف الحوافز بين صرفها على المدى القصير أو الطويل أو كلاهما. فالبعض يصرف التعويضات حال إنجاز العمل أو كل ربع أو نصف سنة أو بنهاية السنة. والبعض يصرف جزءاً من التعويض على المدى القصير (سنة فأقل)، والمتبقي على المدى الطويل. وفي هذه الحالة هناك من يدفع مثلاً (٣٠٪) على المدى القصير و(٧٠٪) على المدى الطويل، والبعض يدفع (٥٠٪) في الحالتين. كما تدفع بعض المنظمات (٧٠٪) على المدى القصير لموظفي الإدارة المتوسطة فما دون، و(٣٠٪) على المدى الطويل. وأياً تكن النسبة المقررة فإنه من المهم أن يخصص جزء من هذه الحوافز للمدى الطويل مثلاً (٣٠٪) لموظفي المراتب المتوسطة فما دون، و(٧٠٪) لموظفي الإدارة العليا، وذلك أن الحوافز الطويلة المدى تدعم خطط المنظمة على المدى الطويل، وتمثل في الوقت نفسه ادخاراً للموظفين.

من جانب آخر، يثار في هذا الخصوص عدد من الأسئلة:

- هل ستدفع المنظمة حوافز المدى الطويل دون أية إضافات؟
- أم ستدفعها مضافاً إليها فوائد تلك الفترة؟
- هل سيدفع في شكل نقدي أم في شكل أسهم أو غيرها من الخيارات؟
- كم نسبة ما سيدفع إلى المتحقق؟

تبرز أهمية الإجابة عن هذه التساؤلات في تمكين المنظمة من التخطيط السليم لبرنامج الحوافز والذي يجب أن يبنى على أسس من الشفافية، تعطي رسالة تطمين واضحة للعاملين إلى عدالة المعاملة ونزاهة التطبيق!

وفيما يتعلق بنسبة ما يدفع إلى نسبة ما يتحقق من الأهداف، فإن المنظمات تتباين في هذا الموضوع. فعلى سبيل المثال تدفع بعض المنظمات:

(٥٪) عندما يتحقق ٦٠٪ - ٧٠٪ من الهدف

(١٠٪) عندما يتحقق ٧١٪ - ٨٠٪ من الهدف

(١٥٪) عندما يتحقق ٩١٪ - ١٠٠٪ من الهدف

وأياً تكن سياسة الصرف، فإنه لا بد للحافز أن يكون مجزياً حتى يؤتي ثماره ويحقق الفائدة المرجوة منه، لذا يرى بعض المتخصصين أن نسبة (١٥٪ - ٢٠٪) من الراتب الأساسي، تعد نسبة جيدة ومحفزة، في حين أن (١٠٪) نسبة غير مؤثرة.

٦ - ميزانية البرنامج:

يرتبط برنامج الحوافز بإمكانات المنظمة المالية ومدى قدرتها على وضع برنامج للحوافز مجزٍ ومتنوع، يغطي كل أو بعض احتياجات موظفيها. فالمنظمات الكبيرة ذات الإمكانات الكبيرة يمكنها تخصيص ميزانية جيدة لبرنامج الحوافز، على عكس المنظمات الصغيرة والناشئة. على أنه من المهم عند وضع البرنامج تحليل التكلفة والعائد من البرنامج لتقدير مدى تأثير الخطة على تكاليف التشغيل والأداء المالي للمنظمة. فمن المعروف أن برنامج الحوافز سيزيد في المدى القصير من التكاليف الكلية للصرف على العاملين، ولكن هذا العبء يمكن أن يُحتوى إذا كان برنامج الحوافز مصمماً بشكل جيد بحيث تُعوض هذه التكلفة عند تحقيق البرنامج لأهدافه. على سبيل المثال إذا كان من أهداف البرنامج زيادة أو تحسن الإنتاجية، أو زيادة عدد العملاء، فإن تحقق أي من تلك الأهداف سيخفض إلى درجة كبيرة من تكاليف تشغيله وقد يحتويها تماماً.

٧ - وضع التصميم الأولي للبرنامج:

تجتمع اللجنة المعنية بتصميم برنامج الحوافز، وتضع أمامها كافة المعلومات المطلوبة لتصميم البرنامج مثل: أنواع الحوافز ومقدارها والفئات المستهدفة ونسبة كل حافز من الراتب الأساسي، وغيرها من المعطيات. بناء على تلك المعلومات تضع اللجنة نموذجاً أولياً للبرنامج، يضم الجوانب التالية:

- أنواع الحوافز.

- مقدار كل حافز.
- شروط استحقاقه.
- صلاحية منحة.
- لمن يصرف.
- متى يصرف.
- إجراءات صرفة.
- النماذج المستخدمة.

يقوم أعضاء اللجنة بعد ذلك بدراسة هذا التصور المبدئي دراسة مستفيضة ويتبادل الأعضاء الآراء والمقترحات حول كل جانب من الجوانب ويجرون عليه التعديلات والتحسينات إلى أن يتم التوصل إلى أفضل ما يجمع عليه أغلب الأعضاء ويكون محققاً لأهداف المنظمة. بعدها تستكمل بقية الإجراءات الخاصة بالترتيب والصياغة والإخراج. بذلك يكون قد اكتمل تصميم البرنامج.

ولغرض فحص البرنامج والتأكد من مناسبته، قد يتم اختباره باستخدام بعض المقاييس ومنها:

- **تحليل الحساسية (Sensitivity Analysis):**

وهو عبارة عن دراسة تحليلية تهدف إلى قياس والتأكد من جدوى المشروع المزمع القيام به، عن طريق إخضاعه (أو تعريضه) لمجموعة من المؤثرات أو المتغيرات المختلفة المتوقعة وغيرالمتوقعة - بيئية، قانونية، اقتصادية، تسويقية، تجارية - بصورها المختلفة (تفاؤلية، تشاؤمية، أكثر احتمالاً أو حدوثاً)، التي قد تحدث أثناء تنفيذ المشروع وقياس أثر هذه العوامل على حسن أداء المشروع وقدرته على التكيف مع هذه المؤثرات والاستمرار وتحقيق معدل مناسب للأرباح.

فتحليل الحساسية يعرف بأنه أسلوب «ماذا يحدث لو.....؟». إذاً فهو يهدف إلى دراسة مدى تأثر المخرجات (النواتج) بالتغيرات المحتملة في نوعية أو قيم المدخلات. وعلى هذا الأساس يستخدم لتقييم متانة ومناسبة البرنامج ونجاحه في وجود عدد من المتغيرات.

بناء على هذا التحليل، يتم (إذا كان هناك حاجة لذلك) إجراء التعديلات على البرنامج لتلافي أوجه القصور التي يعاني منها (إن وجدت).

٨ - اعتماد مشروع البرنامج:

رفع المقترح مع كامل مرفقاته إلى مجلس الإدارة لمناقشته وتعديله أو إقراره وتحديد تاريخ سريانه، عندها يكون البرنامج قد اكتملت آخر خطوات تصميمه واعتماده.

٩ - تسويق البرنامج:

يهدف تسويق البرنامج إلى التمهيد لتطبيق البرنامج من خلال مد جسور التواصل مع الموظفين المشمولين بهذا النظام، لتعريفهم بالبرنامج وأهدافه ومحتواه وشروطه والمستفدين منه. لذا يجب استخدام وسائل التواصل المناسبة شريطة أن تكون اللغة المستخدمة سهلة مبسطة ومختصرة وواضحة يفهمها الجميع، مع التأكيد على أن البرنامج مبني على مبادئ الشفافية والنزاهة والعدالة في المعاملة. فرضا العاملين وقناعتهم بقيمة البرنامج المقترح هو دعم لكل الجهود التي بذلت في إعداده، والعكس صحيح. فعدم رضا العاملين عن البرنامج يعنى أنه لن يكون له تأثير على إنتاجيتهم ومستوى أدائهم، ومن ثم فشل كل الجهود التي بذلت لخروج البرنامج إلى حيز الوجود.

من المهم اطلاع كل الموظفين على تفاصيل البرنامج، فالموظفون يحتاجون لمعرفة ما هو متوقع منهم وكيف سيتم قياس أدائهم. إن أحد الأسباب الرئيسية لفشل برامج الحوافز، هو ضعف التواصل مع الموظفين. لذا يجب أن يكون هناك وسيلة للتواصل يستطيع من خلالها الموظفون أن يستفسروا عن أي معلومة يحتاجونها عن البرنامج.

١٠ - التقييم المستمر للبرنامج:

عند تطبيق برنامج الحوافز، يتم تقييم مدى نجاحه أو فشله من خلال الرصد المستمر لجوانب القوة والضعف ودراسة النتائج المتحققة، والبحث عن جوانب القصور - إن وجدت - وكيفية علاجها.

إن متابعة الخطة أثناء التنفيذ تمكن من رصد العديد من الملاحظات الإيجابية والسلبية بما يساعد على دعم الإيجابيات والتغلب على السلبيات. ولتقييم مدى نجاح البرنامج، يتم قياس ذلك من خلال الأسئلة التالية:

- هل نجح البرنامج في الوصول للأهداف الموضوعة؟ وكم نسبة النجاح؟
- ما القيمة المضافة بناء على تطبيق برنامج الحوافز؟
- أي الحوافز كانت أكثر تأثيراً في سلوك وأداء العاملين؟

- هل واجه البرنامج أي معوقات؟ وهل تم التغلب عليها؟ وكيف تم ذلك؟
- هل يغطي البرنامج جميع فئات الموظفين، أو بعضاً منهم؟ وما مدى تأثير ذلك؟
- أي الحوافز كانت أكثر تأثيراً وأيها كانت أقل تأثيراً ولماذا؟
- هل يحتاج البرنامج إلى تعديلات أو تغييرات ومدى أهميتها ونسبتها؟
- نسبة تكلفة البرنامج إلى عوائده؟

سادساً - أنواع الحوافز:

تطبق المنظمات أنواعاً عديدة من الحوافز تختلف من منظمة لأخرى حسب احتياجها وتوقيتها والفئة المستهدفة. ونظراً لتنوعها وأعدادها الكبيرة، فإنه لا يمكن لأي منظمة أن تمنح جميع تلك الحوافز لأن ذلك سوف يكلفها أموالاً طائلة قد تؤدي إلى إفلاسها لارتفاع تكلفة تلك الخدمات والمزايا. وعليه، تقوم المنظمات باختيار نوعيات الحوافز التي تخدم أهدافها وتلبي بقدر الإمكان احتياجات موظفيها.

وقد حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير قديماً وحديثاً خاصة لدى كتاب الإدارة وذهبوا في بحثه وتصنيفه مذاهب شتى إجمالاً وتفصيلاً، وصنفوا تلك الحوافز تصنيفات عديدة. وفي الصفحات التالية نستعرض أهم تلك الحوافز، وفقاً للترتيب التالي:

- الحوافز المالية.
- الحوافز غير المالية (المعنوية).
- الحوافز الفردية.
- الجماعية.
- حوافز على مستوى المنظمة.
- الحوافزالإيجابية.
- الحوافز السلبية.
- الحوافزالمخصصة: حوافز الوظائف الإنتاجية، حوافز وظائف البيع، حوافز وظائف الإدارة العليا.

وفيما يلى إيضاح مبسط لهذه الأنواع:

١/٦ - الحوافز المالية:

الحوافــز المالية، أهــم أنواع الحوافز خاصـــة لدى موظفي الدرجــات الأدنى من هيــكل الأجور، الذين يعتمد الأغلبية منهم على مرتباتهم كمصدر وحيد للرزق. ورغم تواضع تلك المرتبات فهي تمثل لهم حافزاً قوياً لأنه يترتب عليها التزاماتهم الشخصية والأســرية والاجتماعية. تشــمل الحوافز المالية كل ما يكتسبه الموظف في شكل مالي مباشــر مثل الرواتب والعلاوات والمكافآت والتعويضات، أو بشــكل غير مباشــر مثل التأمين الصحي، تأمين السكن.

تتميز الحوافز المالية على غيرها بما يلي:

- تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد، إذ إن ربط كمية ونوع الإنتاج بزيادة ما يحصلون عليه سيكون دافع قوي لحفزهم على بذل جهد أكبر في العمل.
- الحوافز المالية تعني قوة شــرائية أكبر للفرد وأسرته مما يجعله يحرص ويعمل بجد للحفاظ على استمرار تلك العوائد وربما زيادتها.
- تعمل على تقوية العلاقة بين المنظمة وأفرادها وتزيد من درجة ولائهم لها.

تنقسم الحوافزالمالية إلى: حوافز مالية مباشرة وغير مباشرة.

١/١/٦ - الحوافز المالية المباشرة:

جميع العوائد النقدية التي يتحصل عليها شاغل الوظيفة، مثل:

الحوافز المالية المباشرة	
- الرواتب والأجور - العلاوات: (الدورية، الاستثنائية). - البــدلات: (طبيعة عمل، خطر، ضرر، مناطق نائية، سكن،...) - المكافــآت: (مكافأة العمــل الإضافي، مكافأة التميز، نهاية الخدمة). - الجوائز النقدية - راتب التقاعد	- الترقيات - العمولات - المشاركة في الأرباح - المشاركة في الأسهم - التعويض المالي عن الإجازات المستحقة - تأمين البطالة - تعويض العاملين عند الإصابة أو المرض

٢/١/٦ - الحوافز المالية غير المباشرة:

مجموعة الخدمات والمزايا والفوائد المالية غير المباشرة، تقدمها المنظمة لموظفيها.

ومعنى مالية غير مباشرة أي أنها ليست نقداً مباشراً يحصل عليه الموظف، ولكنها خدمات أو مزايا تتحمل المنظمة دفع تكاليفها نيابة عنه، مثل: تقديم السكن العيني المجاني، منح سيارة، دفع الرسوم الدراسية للأبناء، التأمين الصحي، وهكذا. وميزة هذه الحوافز أنها تخفف عن كاهل الموظف تلك الالتزامات المالية. ويعيبها أن ما تدفعه المنظمة من مبالغ عالية في بعض الخدمات لصالح العاملين لا يستفاد منها بشكل كبير، مثل: إقامة النوادي الرياضية أو الاشتراك في بعضها لصالح موظفيها، نجد بعض الموظفين ليس لديهم الاهتمام بمثل هذه الأمور ومن ثم تضيع مبالغ مالية عالية لا يستفيد منها إلا عدد قليل من الموظفين.

الحوافز المالية غير المباشرة	
- تأمين على الحياة	- التدريب المدفوع
- التأمين على الأسنان	- العناية بالأطفال
- التأمين الصحي	- حضانة للصغار
- الاشتراك في النوادي	- وجبات غذاء مجانية أو مخفضة
- خط تليفون مدفوع	- تذاكر
- توفير سائق	- الصناديق الاستثمارية
- توفير سيارة	- السكن
- رسوم المدارس والجامعات	- الاشتراك في الصحف والمجلات

٢/٦ - الحوافز غير المالية [٨]:

أثبتت الدراسات الخاصة بالحوافز، أن الحوافز غير المالية والتي يطلق عليها أيضاً الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية خاصة في المستويات العليا من وظائف المنظمة، حيث تأثيرها يكون أكبر منه في المستويات الإدارية عند قاعدة الهرم الوظيفي. فبيئة العمل ومنح الصلاحيات والمسؤوليات وتقدير الإنجازات ومنح الفرصة للتقدم والتطور الشخصي وفتح المجال للوصول إلى مراكز القرار، كل تلك العوامل ذات تأثير كبير في معنويات الموظفين ومن ثم في إنجازاتهم في مجال العمل. لذا تولي المنظمات الناجحة هذا الموضوع أهمية بالغة لمعرفتها بارتباطه الوثيق برضا العاملين ودافعيتهم.

الإيجابيات:

- تدفع العاملين إلى الأداء الأفضل.
- تكلفة أقل بالنسبة للمنظمة.

- بناء ثقة عالية بالنفس لدى الموظفين.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تخلق بيئة أقل مقاومة للتغيير.
- تقلل من نسبة الترك والتسرب إلى المنظمات الأخرى.

السلبيات:

- إحباط العاملين عندما لا يكون هناك شفافية.
- قد تؤدي إلى منافسة غير صحية بين العاملين.

تنوعت الحوافز المعنوية التي تقدمها المنظمات، ومن ذلك:

الحوافز غير المالية (المعنوية)	
- المنح والجوائز غير النقدية	- غرفة ملحقة بالمكتب
- التقدير والاحترام	- قهوجي خاص
- الدروع التذكارية	- سكرتير خاص
- الهدايا	- العمل عن بعد
- الأوسمة	- العمل الجزئي
- الترقية	- المشاركة في اتخاد القرار
- مكتب وتجهيزات متميزة	- فرص النمو الشخصي
- العطلات والمناسبات الوطنية	- حرية أكبر في العمل
- الإجازات (سنوية، اضطرارية، مرافقة، مرضية، وغيرها)	- عمل أكثر تشويقاً - أنشطة مختلفة
- إجازة أيام الانتخابات	- اختيار المكتب المفضل
- الإجازات العلمية للبحث العلمي	- موقف خاص للسيارة
- إجازات المناسبات العائلية: زواج، ولادة، حوادث، وفاة.	- اختيار ساعة الغداء المفضلة - مهام العمل المفضلة
- خطابات الشكر والتقدير.	- بطاقات البزنس
- الميداليات.	- الألقاب المميزة
- وضع اسم الموظف في لوحة الشرف.	- أسبوع العمل المكثف
- الصحف والمجلات المجانية والدوريات المتخصصة.	- خدمات القهوة والشاي - تمثيل المنظمة
- وقت عمل مرن.	- مسؤوليات وصلاحيات أعلى
	- مهام عمل جديدة
	- مكتب مستقل

الجديـــر بالذكـــر، أن بعض الحوافز قد تكون مشـــتركة بين الماديـــة والمعنوية مثل الترقيـــات فهي تتضمن كلا النوعين، إذ يترتب عليها زيـــادة مالية نتيجة الانتقال إلى مســـتوى وظيفي أعلى، وفي الوقت نفســـه يحصل المرقى علـــى امتيازات معنوية مثل، الترقية إلى وظيفة ذات صلاحيات ومسؤوليات أعلى.

٣/٦ - الحوافز الفردية والجماعية وعلى مستوى المنظمة:

الحوافز الفردية:

حوافز تمنح بشـــكل فردي نتيجة لإنجاز فـــردي متميز أو لبعض الحالات الخاصة مثـــل بدل ضرر، خطر، مباشـــرة أموال عامة. وهذه الحوافـــز ليس لها موعد موحد للصرف فهي تصرف وفقاً لطبيعة كل نوع. فمنها ما يصرف شـــهرياً مع الراتب مثل بدل النقل وبدل الضرر، ومنها ما يصرف عند التكليف بمهام معينة مثل مكافأة العمل الإضافي، بدل الانتداب، غيرها.

تتميز حوافز التميز الفردية بأنها تمنح للفرد لقاء ما بذله من جهد ولا يعطي لغير المجـــد فرصة الحصول عليها. لكنه يعاب عليها أنه قد ينشـــأ عنها بعض الصراعات والمنافســـات بين الموظفـــين، كما أنها تقضي علـــى روح التعاون بين أفـــراد المجموعة وإمكانية استفادة بعضهم من بعض.

الحوافز الجماعية:

مكافـــأة تصرف لفريـــق العمل، فكل فرد في المجموعة يحصـــل على قيمة الحافز نفسها، وفي بعض الأحيان قد يصرف لرئيس المجموعة مكافأة أعلى من باقي الأعضاء حسب اتفاق الأعضاء أو حسب شروط منح المكافأة الجماعية والتي قد تنص على أن يحصل رئيس الفريق على حصة أكبر من الأعضاء.

يمتاز هذا النوع من المكافآت بأنه يدعم مفاهيم العمل الجماعي وخلق روح التعاون وربط العاملين ببعضهم وتقليل روح الفردية والمنافســـة. كما يســـهم في كسر الروتين، وتعزيز الروابط بين الموظفين، واكتسابهم الخبرات من بعضهم وحث بعضهم بعضاً على الإنجاز لأن الحافز مرتبط بإنجـــاز المجموعة بأكملها. مثال لهذا النوع من المكافآت: مكافـــآت اللجان، مكافآت الفرق الاستشـــارية. يعاب على الحوافز الجماعية أنها قد تخلق نوعاً من الاتكالية عند بعض أعضاء الفريق.

الحوافز على مستوى المنظمة:

هذا النوع من الحوافز يتسـع مداه ليشـمل جميع موظفي المنظمة، مثل بدل غلاء معيشة، التأمين الصحي، بدل السكن، العلاوة الدورية. ورغم أهمية مثل هذا النوع من الحوافز فإن شموله لجميع موظفي المنظمة قد يفقده قوة الحفز لأن الجميع يحصلون عليـه – المتميز وغيـره. وللتغلب على هذه النقطة يمكن ربـط الحصول عليه كله أو بعضه بمعايير محددة مثل: جودة أو كم الإنتاج.

٤/٦ - الحوافز الإيجابية والسلبية:

الحوافز الإيجابية:

تعمل على دعم السـلوك المرغوب فيه والتشـجيع على الاستمرار فيه، أو الامتناع عن سلوك غير مرغوب فيه، من خلال منح تلك الحوافز. الحوافز الإيجابية قد تكون فردية أو جماعية، مادية أو معنوية.

أمثلة للحوافز الإيجابية: خطابات الشكر، الدروع التذكارية، مكافآت التميز.

الحوافز السلبية:

وسائل عقابية تلجأ إليها المنظمة في حال تقصير الموظف في أداء عمله أو ارتكابه لمخالفات سـلوكية أو ظيفية أو أخلاقية، أو في حال عدم الالتزام بسلوك معين. ومن أمثلة تلـك المخالفات: التأخر عن مواعيد العمل أو عدم الالتزام بقواعد السـلامة. وينـص في لائحة الجزاءات على أنـواع العقاب ودرجاتها وحالات تطبيقها. وعادة ما تتدرج تلك الجزاءات من البسـيط إلى العقاب الشـديد، مثل: اللوم الشـفهي، اللوم الكتابي، الإنذار الكتابي، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة أو الترقية، الإيقاف عـن العمـل والتحقيق، إنهاء الخدمة. كما أن الحوافز السـلبية، قـد تكون فردية أو جماعية، مادية أو معنوية.

٥/٦ - حوافز مخصصة [٩]:

مكافأة الإنتاج Production Bonus:

يتـم وضع معايير الإنتاج، بتحديد عدد الوحـدات التي يمكن للعامل إنتاجها خلال مدة زمنية محددة، بعدها يصرف مكافأة لكل وحدة إضافية تزيد عن الوحدات المقرة، تسمى «مكافأة إنتاج».

تمتـاز هذه الطريقة بسـهولتها ووضوحهـا واقتناع العاملين بهـا وتحقيقها نتائج متميـزة. ولكنه يعـاب عليها أنها تتطلب دقة عالية في وضـع معايير القياس والحد الأدنى المطلوب. كما أن لها تأثيراً سلبياً في العاملين، إذ تكرس الفردية والمنافسة ولا تراعي التفاوت في القدرات بين العاملين.

مكافأة البيع (العمولة) Commissions:

وظائف المبيعات ذات طبيعة خاصـة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة رجل المبيعات وقدرته على زيادة نسـبة المبيعات. فالعمولة التي يتقاضاها رجال المبيعات سياسـة شائعة في منظمات الأعمال. فبالإضافة إلى راتبه الذي يتم الاتفاق عليه تلعب عمولة البيع الجزء الأكبر من دخله. والقصد من هذه المكافأة دفعهم إلى بذل أقصى الجهد والمهـارة في عملية البيع، بما يحقق الفائدة المزدوجـة لهم وللمنظمة في وقت واحد. وهذه المكافأة شـائعة جداً في وظائف البيع. وتبرز في هذه المكافأة إشكالية أن رجل المبيعات قد يتجاوز دخله ما يتحصل عليه رئيسه.

مكافآت أعضاء الإدارة العليا:

وظائـف تتطلـب مهارات عاليـة وخبرة نوعية، تتناسـب مع أهميـة المركز الذي تشـغله هذه الفئة من الموظفين. فرواتبهم وحوافزهم لا ترتبط بما يملكونه من خبرة ومؤهلات وتميز فحسـب، بل إن نتائج أعمالهم وإنجازاتهم تعد عاملاً أساسـياً عند تحديد مسـتحقاتهم. وعلى ذلك يحصلون على بعض الحوافز الخاصة مثل المشاركة في الأرباح، تملك الأسـهم، المكافآت السـنوية والكثير من الحوافـز المعنوية. ويمثل إجمالي مسـتحقاتهم من الرواتب والمكافآت مبالغ كبيرة قـد تمثل عبئاً على ميزانية المنظمة.

فقد أشـارت نتائج اسـتطلاع أجرته مجلة «غلف بيزنس» لسـنة ٢٠١٣ ونشـرته صحيفة إيميالات الإلكترونية في عددها الصادر بتاريخ ٢٠١٣/١٠/١٢م، أن الرؤسـاء التنفيذين ومديري الشـركات المتعددة الجنسـيات والشـركات المحلية في السعودية يحصلون على أعلى الرواتب في المملكة، وعلى ثاني أكبر رواتب شهرية في دول مجلس التعاون الخليجي. وتضيف الدراسـة أن الرؤساء التنفيذيين للشركات العالمية العاملة في السعودية يحصلون على راتب شهري (١٢٣,٨٢٨ ريالاً)، فيما تصل رواتب مديري الشركات المحلية إلى (٧٧,٩٢٩ ريالاً).

كما أشــار الاستطلاع إلى أن كبار موظفي المصارف يحتلون مكانة بارزة في قائمة أعلى الرواتب، إذ يصل راتب مدير الخزانة إلى نحو (٦٠ ألف ريال)، فيما تصل رواتب مديــري الفــروع إلى (٤٩,٤٦٢ ريــالاً). أما الوظائف الأخرى الأعلى أجراً فتشــمل مدير تقنيــة المعلومات (٤٥,٠٠٠ ريال)، ومدير مشــروع التشــييد (٤٤,٦٦٦ ريالاً)، ومدير شــركة إعلامية أو شركة علاقات عامة (٤١,٣٨٥ ريالاً)، ومدير شركة عقارية (٣٩,٩١٥ ريالاً).

أبرز الحوافز التي تقدمها المنظمات:

لأهميــة الحوافز في حياة الموظــف والمنظمة على حد ســواء، ولأعدادها الكبيرة والمتنوعــة، ولأن حصرهــا جميعاً ليس هدف هذا الكتاب، فســوف نختــار أبرز تلك الحوافز وأكثرها شــيوعاً لتســليط الضوء عليها بصفتها أدوات فاعلة توفر للمنظمة وسائل متنوعة لقيادة وتوجيه العاملين.

١ - الترقيات:

للترقيــات العديــد مــن الإيجابيات بالنســبة للموظــف، منها: زيــادة في الأجر والتعويضــات، مكانة وظيفية أعلى، ظروف عمل وخدمات أفضل تلبي حاجة الموظفين إلى تحمل مسؤوليات أعلى، المشاركة في اتخاذ القرار، إتاحة الفرصة للموظف للتعبير عــن إمكاناته ومــا يتمتع به من خبرات ومهارات، كســر روتين العمل. أما بالنســبة للمنظمــة فلهــا أيضاً عدد من الإيجابيات منها: الاســتفادة مــن المميزين بإعطائهم الفرصة ليصلوا إلى مراتب أعلى والمشاركة في صنع القرار، تعزيز الولاء، ترسيخ مبدأ إعطاء الفرصة للمتميزين مما يحدث أثراً إيجابياً لدى العاملين يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على فرصتهم.

ولكي تعطي سياسة الترقيات الثمار المرجوة منها، فلا بد أن تتم وفقاً لمعايير دقيقة تعتمــد على الكفاءة والإنجاز ومبدأ تكافؤ الفرص. وفي الواقع العملي، تمارس بعض المنظمات أســاليب لا تمت للجدارة بصلة فتتــم الترقيات بناء على العلاقات أو مكانة المرقى بالنســبة لملاك الشركة أو غير ذلك من المعايير غير الموضوعية، مما ينتج عنه وصــول غيــر الأكفاء إلى مراكز اتخاذ القرار وحرمان من يســتحقون. وفي مثل هذه الحالات يشــعر بقية الموظفين بالإحباط وعدم الثقة في الإدارة وانخفاض روح الولاء والحماس في العمل.

٢ - التقاعد Pension:

نشـــأت فكرة الضمان الاجتماعي فـــي الولايات المتحدة الأمريكية والتي شـــملت، التقاعد والشيخوخة والعجز عن العمل والبطالة المؤقتة والوفاة، بعد الأزمة الاقتصادية الكبرى التي حدثت عام ١٩٢٩م. ثم انتشرت بعد ذلك بشكل واسع بعد الحرب العالمية الثانية التي انتهت عام ١٩٤٥م. الهدف منها إيجاد دخل ثابت للفرد في حالات العجز والمرض والشيخوخة والوفاة.

يتولى إدارة معاشـــات التقاعد في بعض الدول أجهزة مســـتقلة تابعة للحكومة في شـــكل هيئات أو مصالح تتولى إدارة واستثمار مبالغ التقاعد التي تحول إليها من بقية الأجهزة الحكومية. أما في القطاع الخاص فهناك شركات التأمين التي تقدم العديد من الخدمات للمشـــتركين ومن ضمنها معاشات التقاعد. وتصرف معاشات التقاعد عمومـــاً في حالات التقاعد لبلوغ الســـن القانونية، العجز، المـــرض، وفي حالة الوفاة تصرف لورثة المتوفى.

٣ - تأمين الشيخوخة والعجز والوفاة:

تكفل معظم الدول حق العامل في الحصول على راتب تقاعدي في حال الشيخوخة أو العجـــز عن العمل أو الوفاة، وتدخل ضمـــن قوانين الضمان الاجتماعي والتي تموّن في جزء منها من استثمارات الأجهزة التي تتولى إدارتها. وتستمد هذه الثلاث حالات إلزاميتها من التشريعات الحكومية التي تسن لحفظ حقوق الموظفين في حالة أصبحوا غير قادرين على العمل. فالإلزام يسري على المنظمات الحكومية والخاصة.

٤ - التأمين على الحياة:

توفر العديد من منظمـــات الأعمال خططاً للتأمين على الحياة، وذلك بالاتفاق مع إحدى شـــركات التأمين المتخصصة في هذا المجال على أساس التأمين الجماعي لكل العاملين مما يجعل التكلفة أقل. وتقوم المنظمة بدفع كامل المبلغ عن الموظف أو نسبة منه والموظف يدفع النسبة الباقية مثل أن تدفع المنظمة ٧٠٪ والموظف ٣٠٪.

٥ - السكن:

الســـكن العينى أو بدل السكن يمثل أحد أهم الحوافز التي تقدمها المنظمات وذلك لكلفته العالية. لهذا الســـبب توفر منظمات الأعمال الســـكن المناسب لموظفيها سواء المجاني أو بمبلغ رمزي وقد تدفع بدلاً من ذلك مبلغاً مالياً مناســـباً في بداية كل ســـنة

تاركة لكل موظف أن يتدبر أمر سـكنه، كما أن لدى بعض المنظمات مباني خاصة بها في شـكل مجمعات سـكنية خاصة. وغني عن الذكر، أن نوعية السكن ومستواه أمر يختلف باختلاف المستوى الوظيفي للموظف.

٦ - تملك الأسهم:

خطط تملك الأسهم بالشركات نوع متقدم من الحوافز، تحقق الشركات من خلالها العديـد من الأهـداف، فهي حافز متعدد النتائج إذ يمكن للموظفين تملك أسـهم في الشركة من خلال قنوات المنظمة بدلاً من أن يكون ذلك من خلال السوق المفتوح.

ميزة خطة تملك الأسهم:

- الموظفون يصبحون مشاركين حقيقيين في أسهم الشركة.
- تشجع على الادخار.
- تقدم تعويضاً يفوق الراتب أو الأجر الأساسي.
- جذب الموظفين والاحتفاظ بهم.
- تحسين معنويات الأفراد.
- تخفيض نسبة الفاقد في عمليات المنظمة.
- تعزيز الفعالية في المنظمة.
- يناسب الشركات التي تواجه مصاعب مالية حيث توزع أسهماً بدلاً من النقد.

العيوب:

- إدارة العملية تمثل عبئاً إضافياً على المنظمة.
- الانخفاض في قيمة الأسهم يؤثر سلباً في معنويات الموظفين.

خطط تملك الأسهم:

هناك ثلاثة أنواع من خطط تملك الأسـهم، تختار كل منظمة من بينها ما يناسبها، وذلك على النحو التالي:

- بيع الأسهم للموظفين بسعر السوق.
- بيع الأسهم للموظفين بأقل من سعر السوق (الأكثر شيوعاً).
- منحها لهم دون مقابل.

٧ - المشاركة في الأرباح:

من أفضل أنواع الحوافز الفردية، وذلك لتأثيره الإيجابي في دافعية وسلوك العاملين. فالمنظمة عندما تقدم هذا الحافز لموظفيها فهو يعني أن ما تحققه المنظمة من أرباح سوف يعود بالفائدة المباشرة على الموظفين في شكل نصيب من تلك الأرباح. يتم تحديد مقداره بمعرفة الإدارة العليا في المنظمة (مثلاً ١٠٪ - ٣٠٪ من إجمالي الأرباح). وهذه النسبة قد تربط بالمستوى الوظيفي فتكون نسبة متدرجة بدءاً من المستويات الوظيفية الدنيا وحتى أعلى الهرم. ويجب أن تكون الأرباح مجزية حتى تتحقق الفائدة منها. وتختلف المنظمات فيما بينها فيما يتعلق بخطة الأرباح التي تطبقها، وفقاً لما يلي:

- خطة التوزيع النقدي:

من خلالها يوزع على الموظفين حصصهم من الأرباح نقداً. المدة بين فترات التوزيع قد تكون شهراً، ربع سنة، نصف سنة، سنة، والأكثر شيوعاً الربع والنصف سنوي.

- خطة التوزيع المؤجل:

وفقاً لهذه الخطة فإن حصة الموظفين من الأرباح تودع في صندوق ائتماني، وتستثمر لصالح المشاركين. ويتم التوزيع وفقاً لسياسة الصندوق الموضوعة مسبقاً والموافق عليها من قبل المشاركين. ويتم الصرف بناء على تلك السياسة في حالات محددة مثل: التقاعد، الإعاقة، الوفاة، الفصل من الخدمة.

- خطة التوزيع المركبة:

في هذه الخطة يتم الجمع بين الخطتين السابقتين بحيث يصرف للفرد جزء من نصيبه من الأرباح في شكل نقدي على فترات محددة، في حين يودع الجزء الباقي في حسابه في صندوق ائتماني يستثمر لحساب المشاركين. وبذلك يحصل الموظف على مزايا الخطتين عاجلاً وآجلاً[١٠].

٨ - التأمين الصحي:

عبارة عن برنامج للتأمين يستهدف موظفي المنظمة وأفراد أسرهم وفق شروط معينة. وقد يغطي أو لا يغطي كل التكاليف الطبية أو تكاليف الرعاية الصحية طويلة المدى، رغم ذلك فهو من أهم المزايا التي تقدمها المنظمات للعاملين بها.

ورغم المبالغ الكبيرة التي تتكبدها المنظمات لدفع فاتورة التأمين الصحي، إلا أنه

أمر يفرضه القانون في كثير من الدول. في الوقت نفسه فإن الكلفة الكبيرة للعلاج والخدمات الصحية عموماً تدفع بطالبي العمل للبحث عن المنظمات التي لديها برامج للتأمين الصحي وتفضيلها على غيرها.

نظراً للتكلفة العالية للبرامج الصحية، تقوم المنظمات بوضع بعض الشروط لترشيد تلك التكلفة. فتستثنى بعض الخدمات الصحية من الغطاء التأميني، مثل: خدمات الرعاية الصحية للأسنان، عمليات التجميل، الأمراض النفسية، الأدوية. وفي بعض الأحيان يدفع الموظف عند طلب الخدمة نسبة من القيمة الإجمالية للتكلفة.

تقوم المنظمات بتأمين هذه الخدمة من خلال التعاقد مع شركات التأمين. أما تمويل هذه الخدمة على مستوى الدولة فيتم في بعض الدول باستقطاع جزء من الضرائب المفروضة على الرواتب التي يدفعها العاملون والمنظمات، إضافة إلى جزء يستقطع من مخصصات الضمان الاجتماعي بصفة شهرية.

٩ - المنح الدراسية:

تتيح بعض المنظمات لموظفيها فرصة مواصلة أحد مراحل التعليم: الثانوية، الجامعية، الماجستير، الدكتوراه، وقد توجه بعض موظفيها لدراسة تخصص معين تكون بحاجة إليه. وفي هذه الحالات يسمح للموظف بالتغيب طوال فترة الدراسة، إضافة إلى مصاريف الدراسة والسكن والمصاريف الشخصية.

١٠ - خدمة تقديم الطعام:

في المنظمات التي يكون العمل فيها على فترتين صباحية قبل الظهر وبعد الظهر وبينهما استراحة للغداء، تقوم تلك المنظمات بإنشاء مطاعم خاصة بها داخل المنظمة تقدم وجبات منوعة وبأسعار رمزية. وأحياناً قد تتفق مع إحدى شركات الأطعمة المتخصصة للقيام بهذه المهمة تحت إشرافها. وهذه الخدمة للعاملين تحقق العديد من المزايا، منها:

- فرصة لاجتماع العاملين مع بعضهم لتناول الغداء في ظروف غير رسمية مما يعزز العلاقات والمعرفة بينهم ويقوي صلاتهم ببعضهم البعض.
- الحصول على وجبات صحية تحت إشراف المنظمة وبأسعار مخفضة.
- توفير الوقت الذي كان سيضيع في الذهاب للبحث عن مكان للغداء والعودة إلى مقر العمل مرة أخرى.

وتعد هذه الخدمة لمسة جميلة من المنظمة تجاه موظفيها تعزز من ولائهم لها.

١١ - رعاية الأطفال:

تقــدم بعض المنظمــات خدمة رعاية الأطفــال، وذلك لتخفيف العــبء عن كاهل العاملات الأمهات حتى يمكنهن التفرغ للقيام بعملهن ومسؤوليات وظائفهم على أفضل وجــه. لذلك تقوم بعض المنظمات بإنشــاء حضانات أو ريــاض أطفال خاصة بها أو تتعاون في ذلك مع جهات ربحية تقدم هذه الخدمات.

١٢ - العلاوة الدورية:

تســمى أيضاً العلاوة السنوية لأنها تمنح في كثير من المنظمات ولاسيما الحكومية على أســاس سنوي. ففي السعودية تمنح في بداية محرم من كل عام لجميع موظفي القطــاع الحكومي دون اســتثناء إلا من صدر بحقة قرار بحرمانــه منها. وقد تكون العلاوة مبلغاً مقطوعاً أو نسبة مؤوية من الراتب تزيد بزيادة درجة الموظف أو مرتبته. ولا تربط العلاوة الدورية بأي شــرط لاستحقاقها في القطاع الحكومي السعودي، أما في القطاع الخاص فيربط الحصول عليها أو على جزء منها في العديد من الشركات بما يتحقق من إنجازات أو مستوى أداء.

١٣ - الإجازات[١١]:

الإجازة العادية:

يستحق الموظف إجازة عادية رسمية مدفوعة الأجر عن كل سنة من سنوات خدمته، ويحــق له التمتع بها أو بجزء منها إذا كانت ظروف عمله تســمح بذلك. وهي تختلف في مدتها سواء في القطاع الحكومي أم الخاص ومن دولة لأخرى، ومن مستوى إداري لآخر. ففي بعض الدول الإجازة الاعتيادية في جميع الأجهزة الحكومية محددة بستة وثلاثين يوماً لجميع العاملين بالقطاع الحكومي مثل الســعودية، وفي دول أخرى يمنح موظفــو الإدارة العليــا (٤٥) يوماً في حين يمنح من دونهــم (٣٠) يوماً. وفي القطاع الخاص كل له نظامه الخاص فيما يتعلق بمدة هذه الإجازة وشروط منحها، ولكن مدة الثلاثين يوماً هي الأكثر شــيوعاً، وشروط الحصول عليها في القطاع الحكومي أسهل منها في القطاع الخاص.

في الولايات المتحدة الأمريكية يتوقف مقدار الإجازة الســنوية في معظم الشركات على مدة الخدمة، وذلك على نحو مما يلي:

- أسبوع واحد من (٦) أشهر إلى سنة خدمة.

- أسبوعان من عام إلى خمسة أعوام خدمة.
- ثلاثة أسابيع من (٥) إلى (١٠) أعوام.
- أربعة أسابيع من (١٥) إلى (٢٥) سنة خدمة.
- خمسة أسابيع بعد (٢٥) سنة خدمة.

وفي الدول الأوربية يبلغ عدد أيام الإجازة السنوية: (٣٠) يوماً في النمسا والسويد، و(٢٥) يوماً في فرنسا، و(٢٠ - ٢٥) يوماً في المملكة المتحدة وإسبانيا والنرويج وفنلندا وبلجيكا[١٢].

الإجازات المرضية:

تمنح المنظمات العامل الذي يصاب بحادث أو مرض يمنعه من الاستمرار في أداء العمل وقتياً أو كلياً إجازة مرضية مدفوعة الأجر. ويختلف عدد أيام الإجازة المرضية من منظمة لأخرى ومن دولة لأخرى، وكذا إجراءاتها والأحكام المنظمة لها. والإجازة المرضية من أكثر الإجازات استغلالاً، إذ كثيراً ما يتحايل الموظفون للحصول على تلك الإجازة لا بسبب المرض بل كوسيلة للتغيب عن العمل لقضاء مصالح شخصية أو غيرها.

للحصول على الإجازة المرضية يتوجب الحصول على شهادة طبية من جهة معترف بها (هيئة طبية أو مستشفى).

إجازة الأعياد:

يحصل الموظفون في معظم الدول على إجازة مدفوعة الراتب في الأعياد والمناسبات الرسمية الدينية والوطنية ومن تلك الإجازات إجازتا عيد الفطر والأضحى في الدول الإسلامية، وإجازات: الكريسماس، رأس السنة الميلادية، أعياد الاستقلال، وغيرها في معظم الدول. وهي مناسبات وطنية تهم الجميع ولها علاقة بتاريخ وثقافة المجتمع، لذا تمنح هذه الإجازات دون قيود وبمدد تعادل طول تلك المناسبات أو تزيد عنها.

الإجازات العائلية والطبية:

إجازة غير مدفوعة الأجر تسمح للموظف بالتغيب عن العمل (١٢) أسبوعاً، في الحالات التالية:

- رعاية الطفل بعد الولادة.
- رعاية أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو الابن أو الابنة أو الوالدين.

- إصابة الموظف بأمراض خطيرة تمنعه من ممارسة واجبات وظيفته بكفاءة.

فرضت هذه الإجازة على المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٣م.

ويوجد مثيل لها في معظم الدول مع بعض الاختلاف. ففي نظام الخدمة المدنية السعودي هناك إجازة الأمومة، إجازة الوضع، إجازة عدة الوفاة، إجازة المرافقة، وهي إجازات مدفوعة الأجر.

١٤ - تعويض النقل إلى منطقة أخرى:

عندما تستدعي ظروف العمل نقل الموظف إلى منطقة أخرى للعمل بها فإن المنظمة في هذه الحالة تدفع للموظف تذاكر إركاب له ولأفراد عائلته على الدرجة المناسبة لوظيفته. كما تدفع له بدلاً نقدياً نظير ما يتكبده من مصاريف نقل أثاثه وأمتعته. أما إذا كان النقل بناء على رغبة الموظف فإنها عادة لا تدفع له شيئاً.

١٥ - مكافأة العمل الإضافي:

تصرف مكافأة العمل الإضافي في حالة التكليف بالعمل خارج وقت العمل الرسمي، وعادة يتم التكليف بالعمل الإضافي في حالة عدم إمكانية أداء العمل أثناء وقت الدوام الرسمي. ويحدد في قرار التكليف عدد أيام التكليف وعدد الساعات اليومية.

١٦ - مكافأة نهاية الخدمة:

عند انتهاء خدمة الموظف لبلوغه السن القانونية للتقاعد يحصل على مكافأة تسمى مكافأة نهاية الخدمة، يفترض فيها أن يكون مبلغ التعويض مجزياً يمكن الموظف من استثماره أو بدء مشروع صغير بعد التقاعد. هذه المكافأة تنص عليها معظم قوانين العمل في أنحاء العالم. وهي ذات أثر إيجابي على الوضع المالي للموظف، إذ يترتب على انتهاء خدمته نقص في إجمالي العوائد المالية التي كان يحصل عليها في أثناء عمله. فلا يصرف له إلا الراتب حسب سنوات خدمته، أما ما كان يحصل عليه من بدلات ومكافآت وحوافز فيتوقف صرفها لانتهاء مسوغات الصرف.

١٧ - تنوع المهام:

تنوع المهام أحد أوجه الحفز ومدخل يقوم على جعل العمل أكثر فائدة وجاذبية من خلال التوسع في مهام الوظيفة، والذي يعني توسيع مجال الوظيفة والاتصال بالآخرين واكتساب مهارات ومعارف جديدة وكسر روتين العمل اليومي.

وضمن تنوع المهام هناك ما يسـمى بإثراء الوظيفـة وهو نوع آخر ذو قيمة معنوية عالية للموظفين، يضيف إلى التوسع في المهام بعض المهام الإشرافية بما يمكن شاغل الوظيفة من المشاركة بشكل أكبر في مجال عمله ليس في التنفيذ فحسب بل أيضاً في جانب الإشراف ولو بشكل محدود.

تنوع المهام يحقق للفرد نوعاً من الإشـباع النفسـي والمعنوي، ويعزز ارتباط الفرد بعمله وإخلاصه واجتهاده فيه.

١٨ - الاستقلالية في العمل:

الاسـتقلالية في العمل تعني منح الموظف صلاحيات ومسـؤوليات أكبر تمكنه من تسـيير العمل واتخاذ القرارات المناسـبة بصفة مستقلة تناسـب مقدار الصلاحيات المفوضة له. والاستقلالية في العمل تعني درجة أقل من الرقابة على شاغل الوظيفة، ودرجـة أعلى من الثقة يمنحها صاحب الصلاحيـة للموظف. كل هذه الإيجابيات لا بـد أن تنعكس إيجاباً على رضا الموظف واعتزازه بعمله ومن ثم بذل المزيد من الجهد ليثبت أنه أهلاً لتلك الثقة.

١٩ - بيئة العمل المادية:

العمل مكان يقضي فيه الموظف جزءاً كبيراً من وقته، بل قد تنشأ علاقة بينه وبين المكان. فبيئة العمل الجيدة التي تتوفر فيها الإمكانات المادية المريحة من تهوية وإضاءة ومناظر جميلة ومساحات للجلوس والاستراحة، والمكاتب المريحة والتجهيزات الحديثة تقنية وغيرها، مما يبعث في النفس الراحة والشـعور بالرضا عن مكان العمل. هذه المزايا والتسـهيلات رغم تكلفتها العالية على المنظمة، إلا أن المنظمات الحديثة توليها عناية كبيرة وتصرف عليها بسـخاء، لإدراكها مدى التأثير الإيجابي لها على نفسـية وسلوك العاملين.

٢٠ - العمل المرن:

الكثير من الموظفين وخاصة موظفي المستوى المتوسط والأدنى من الهيكل الوظيفي والذين يمثلون الأغلبية، لديهم العديد من المسؤوليات العائلية والالتزامات الشخصية، يحتاجـون إلى إنجاز معاملاتهم لدى الأجهزة المختلفة. وبعض هذه المسـؤوليات قد تتطلب حضور الموظف شخصياً. ولذا كانت فكرة الدوام المرن كأسلوب يراعي التزامات الأفراد ولمسة إنسانية تساعد الموظف على الوفاء ولو ببعض من تلك الالتزامات. يقوم العمل المرن على ضرورة التواجد خلال ساعات معينة وهي الأطول وتكون المرونة قبل

وبعد تلك الساعات الإلزامية. على سبيل المثال، يكون تواجد جميع الموظفين من الساعة التاسعة حتى الثانية ظهراً، وتكون المرونة لمدة ساعتين قبل أو بعد الساعات الإلزامية أي الفترة الكلية تبدأ من السابعة صباحاً وحتى الرابعة عصراً.

لعل أهم ما يميز فكرة العمل المرن أنها تقلل من حالات التأخر الصباحي والخروج المبكر والاستئذانات، كما أنها حافز للموظفين للعمل دون خسارة كبيرة. يعاب على هذه الأسلوب التكلفة الإضافية الناتجة عن زيادة استهلاك الخدمات، الماء والكهرباء، وزيادة استخدام الأجهزة، وزيادة فترات الحراسة.

٢١ - العمل الأسبوعي المكثف:

يقوم هذا الأسلوب على تحديد عدد الساعات الأسبوعية للعمل ولتكن مثلاً (٣٥) ساعة أسبوعياً، فبدلاً من أن يعمل خمسة أيام في الأسبوع بمعدل سبع ساعات يومياً يكون له حرية الاختيار أن ينجزها في ثلاثة أيام أو أربعة أيام فقط. يعطي هذا الأسلوب للعاملين فرصة أكبر للراحة وإنجاز التزاماتهم الشخصية، ولكنه قد يكون على حساب الجودة وخدمة العميل بسبب الإرهاق الذي قد يحصل للموظف جراء العمل المكثف لساعات طويلة.

٢٢ - الإشتراك في عمل واحد:

يمكن هنا لموظفين الإشتراك في وظيفة واحدة، إذ قد لا يرغب كل منهما في العمل على أساس دوام كامل. وهنا لا بد من التنسيق الجيد بينهما، فالمسؤولية مشتركة.

٢٣ - اختيار العاملين لنوعية التعويضات:

إن تقديم المنظمة لعدد كبير ومتنوع من الحوافز لجميع الموظفين يكلف المنظمة مبالغ مالية طائلة قد لا تتحملها ميزانيتها، ومن ثم فتقديمها مجاناً ولكل الموظفين سيمثل عبئاً كبيراً ومرهقاً لميزانيتها وقد يؤدي بها إلى الإفلاس وتسريح العاملين. ولأن الحوافز تختلف من فرد لآخر من حيث تأثيرها وتلبيتها لاحتياجاته، فبعض الموظفين لا يشعرون بأهمية بعض نوعيات الحوافز التي تقدمها المنظمة لهم نتيجة لعدم الاستفادة منها مثل الاشتراك في النوادي الرياضية أو الاجتماعية. لذا تقدم بعض المنظمات برنامجاً مرناً للحوافز، يمكن للموظف من خلاله أن يختار أكثر الحوافز مناسبة له. ويمكن تطبيق ذلك من خلال تحديد عدد معين من الحوافز أو أن يكون الاختيار في حدود مبلغ معين لا يتجاوزه، مثل أن يكون الاختيار في حدود (٢٠,٠٠٠) ريال.

٢٤ - **تعويضات المديرين:**

تتكون تعويضات المديرين على العموم، رغم اختلاف المستوى من المديرين التنفيذيين إلى مديرين أو أعضاء الإدارة العليا، ويشمل ذلك:

- الراتب الأساسي: مضافاً إليه ما يصرف لجميع العاملين بشكل ثابت مثل العلاوة الدورية.
- الحوافز قصيرة المدى: سواء نقدية أو في شكل أسهم، ويربط الحصول عليها بتحقيق أهداف قصيرة المدى مثل زيادة سنوية في المبيعات أو خفض التكاليف أو تحقيق نقلة نوعية في جودة المنتج، معدل نمو الإيرادات.
- حوافز طويلة الأجل: يكون منحها مرتبطاً بتحقيق أهداف بعيدة الأجل مثل زيادة الحصة التسويقية.
- المزايا والخدمات الخاصة: مثل سكرتير خاص، سيارة خاصة، سائق خاص.

كقاعدة عامة، تتحدد مرتبات وتعويضات المديرين بناء على منجزاتهم وما يحققونه من أهداف لصالح المنظمة. إلا أن هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية مثل: المركز المالي للمنظمة، الأرباح المتحققة سنوياً، مستوى الخبرة، وغيرها.

لمزيد من البحث حول موضوعات هذا الفصل:

- http://www.acaonline.org
- http://www.amanet.org
  The American Management Association
- http://www.ilr.cornell.edu
  Cornell University School of Industrial and Labor Relations
- http://workindex.com
  Cornell University / Human Resources
- http://www.shrm.org
  Society for Human Resource Management
- http://hrvillage.com
- http://www.gneil.com/index.cfm?sessionid=Sab2us2-943

خاتمة الفصل الثامن:

في هذا الفصل تم استعراض موضوع الحوافز وتبيان دورها الرئيس في توجيه السلوك الإنساني، وكيف يمكن توظيف الحوافز بأشكالها المختلفة في مجال العمل لشحذ الهمم والدفع بالعاملين إلى بذل المزيد من الجهد لإنتاج أكثر كماً وأعلى جودة.

وبما أن الهدف الرئيس لهذا الفصل هو إبراز دور الحوافز في مجال العمل، فقد تضمن الفصل التعريف بأساسيات وأبرز جوانب السلوك التنظيمي. هذه المعرفة ستساعد في تحديد دوافع سلوك العاملين في المنظمات ومن ثم إمكانية إعادة توجيهه أو تغييره أو منعه أو حفزه.

وتأسيساً على ما سبق، فإنه يجب أن تصمم برامج الحوافز بناء على دراسة موضوعية لاستقصاء دوافع العاملين ومن ثم أخذ ذلك في الاعتبار عند وضع برامج الحوافز، أخذاً في الاعتبار أن محفزات السلوك تختلف من شخص لآخر، فأحد العمال قد يكون المال هو المحفز الأكبر في حياته، وآخر لديه وفرة مالية فالمال عندئذ قد لا يكون محفزاً رئيساً وبدلاً منه قد تلعب الحوافز المعنوية الدور الأهم بالنسبة له.

وأخيراً، فإن هناك أنواعاً كثيرة من الحوافز: مادية مباشرة، مادية غير مباشرة، معنوية، خاصة بفئات معينة (مثل العمولات لرجال المبيعات)، ولا يمكن لأي منظمة تقديم جميع تلك الحوافز، لذا تختار ما يناسبها، وما تراه أكثر مناسبة لها.

أسئلة للنقاش:

١- ارسم إطاراً متكاملاً لبرنامج الحوافز توضح فيه أهميتها بالنسبة للموظف، المنظمة، النقابات العمالية، الحكومة.

٢ - ما الذي يميز المكافآت عن البدلات؟

٣ - ما الفرق بين الحوافز: المعنوية، الفردية، السلبية، المالية غير المباشرة، حوافز رجال المبيعات؟

٤ - كيف يمكن توظيف برنامج الحوافز للوصول لأهداف المنظمة، اشرح وأعط أمثلة لذلك؟

٥ - ما أهمية الحوافز المعنوية في حياة الموظف وفقاً لمستواه في الهيكل التنظيمي؟

٦ - ما العلاقة بين: الدافعية، الحوافز، التعويضات، الرضا الوظيفي، الولاء للمنظمة. أوجد نموذجاً تكاملياً لهذه العناصر.

٧ - حدد حزمة الحوافز المناسبة لكل وظيفة مما يلي:

وظائف السكرتارية، الهندسة المدنية، المديرين التنفيذيين، السائقين، مدخلي بيانات، موظفي العلاقات العامة.

٨ - صمم برنامجاً جيداً للحوافز لمنشآة حديثة متوسطة الحجم تعمل في مجال الإلكترونيات؟

هوامش الفصل الثامن:

١- الهيتي، خالد عبدالرحيم. مرجع سابق. ص (٢٥٥).
٢- علاقي، مدني عبدالقادر. مرجع سابق. ص (٤٧١).
٣- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الرياض، وائل للطباعة والنشر، ٢٠١٣)، ص (٢٨٠).
٤- الموسوي، سنان. مرجع سابق. ص (٢٣٠).
٥- Zollitsch, Herbert G.. Op. cit., P. 619.
٦- المنيف، إبراهيم عبدالله، تطور الفكر الإداري المعاصر (الرياض، ١٩٩٣)، ص (٢٠٦).
٧- نظام العمل السعودي الصادر عام ١٤٢٦هـ، مادة (٤٣).
٨- Mukherjee, Jayant. Op. cit., P275.
٩- جاد، سيد. مرجع سابق. ص (٣٠١).
١٠- Lanham, Elizabeth. Op. cit., P344.
١١- جاد، سيد. مرجع سابق. ص (٣٢٧).
١٢- ديسلر، جاري. مرجع سابق.. ص (٤٥٥).

الفصل التاسع: الدافعية والرضا الوظيفي

أولاً: أساسيات الدافعية

ثانياً: علاقات الدافعية

ثالثاً: السلوك الإنساني

رابعاً: نظريات الدافعية

خامساً: الرضا الوظيفي

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل التاسع
الدافعية والرضا الوظيفي

أولاً - أساسيات الدافعية:

يشير باتاتايك إلى أبراهام لينكولن وكونه لم يحقق أي نجاحات قبل الأربعين، ورده (أي لينكولن) عندما سئل عن ذلك بقوله: «علمني والدي أن أعمل، ولكنه لم يعلمني أن أحب ما أعمله، وقد أدركت ذلك مصادفة عندما تجاوزت الأربعين». ويعلق باتاتايك على هذه المقولة بأن الناس يختلفون ليس فقط في قدراتهم على العمل، ولكن أيضاً في - حبهم لما يعملون. هذا الحب أو الرغبة في العمل تسمى - الدافعية، التي هي قوة داخلية موجهة، تظهر في شكل سلوك ملح موجه نحو هدف محدد. وعليه فالناس الذين لديهم دافع معين يكونون موجهين برغبة لتحقيق الأهداف التي يعتقدون أنها تحقق لهم قيمة معينة[1].

تعريف الدافعية (Motivation):

الدوافع: هي قوى داخلية تؤثر في تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة[2]. ومن منظور تحليلي فالدافعية، عملية تعتمد على الفرد فيما يتعلق بالكثافة والتوجه والإصرار. وذلك يعني أن دافع الفرد لتحقيق هدف ما يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- الكثافة (Intenstiy): تصف تكثيف الجهود، عمق ما يبذله من جهد للوصول إلى الهدف.
- التوجه (Direction): تصف سلامة ودقة التوجه نحو الهدف منعاً للهدر.
- الإصرار (Persistence): تصف إلى أي مدى يمكن للفرد أن يواصل الجهد لتحقيق الهدف[3].

وفي تعريف إجرائي يمكن القول إن الدوافع عبارة عن مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي تنشأ بسبب وجود حاجة غير مشبعة لدى الفرد، أو هدف يرغب في الوصول إليه. هذا الهدف قد يكون شخصياً، متعلقاً بالعمل، اجتماعياً، خيرياً،

وطنياً، نتائجه مادية أو معنوية. ترتب هذه المشاعر والأحاسيس حالة من التوتر لدى الفرد تدفعه للعمل للوصول للهدف أو إشباع الحاجة حتى ينهي حالة التوتر تلك ويعود إلى هدوئه.

وعلى ذلك فالدافع قد يكون ذاتياً مدفوعاً برغبة ذاتية لدى الفرد، أو بسبب مثير خارجي استثار ذلك الشعور وتلك الرغبة، مثل الرغبة في الحصول على مكافأة. إلا أن الدافع لا يعد منشئاً للسلوك بل هو موجه له ومحدد لقوته أو شدته.

ولأهمية الدوافع في توجيه سلوك الأفراد تقوم المنظمات ولاسيما المتميزة منها بالدراسات المسحية للتعرف على دوافع العاملين لديها وتحليلها ودراسة إمكانية تحقيقها كلها أو بعض منها. يضاف إلى ذلك قياس درجة الرضا الوظيفي على مستوى المنظمة بأملها وتحديد أبرز العوامل المؤثرة فيه سلباً أو إيجاباً بما يمكنها من تطوير بيئة ومناخ عمل صحي ومنتج.

أهمية الدوافع:

للدوافع دور هام في حياة الفرد والجماعة، إذ تسهم إلى درجة كبيرة في توجيه السلوك، ولذا يقال «لا سلوك بدون دافع». وعليه، يمكن للإدارة توظيف هذه المعلومة في إدارة قوة العمل من خلال التعرف على دوافعهم لتحديد الوسيلة المناسبة لتوجيه تلك الطاقات نحو تحقيق أهداف المنظمة، ومنها على سبيل المثال وضع برنامج الحوافز المناسب الذي يحقق التوازن بين تطلعات العاملين وإمكانات وأهداف المنظمة.

بناء على ما سبق، يمكن إجمال أهمية الدوافع في النقاط التالية:

- تساعد على الوصول إلى الأهداف.
- وجود دافعية لدى الفرد يعني أن لديه قوة والعكس صحيح.
- الدافعية تكسب الفرد التفاؤل وعدم الإحباط.
- تلعب دوراً رئيساً في سلوك العاملين.
- زيادة فهم المنظمة لدوافع العاملين.
- إمكانية التنبؤ بسلوك العاملين.
- تساعد المنظمة على بناء وإدارة هيكل سليم للأجور والحوافز.
- تساعد على تحليل مشاكل الحوافز في المنظمات وعدم فاعليتها.

- تساعد على استقرار العمالة.
- تساعد على بناء وإدارة فرق العمل.
- تكشف إلى حد كبير عن شخصية الفرد.
- تحسن فعالية الفرد في بيئة العمل.
- تساعد على بناء علاقات جيدة في بيئة العمل.

خصائص الدافعية:

- متنوعة: تتنوع الدوافع من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى، فهناك الدافعية لـ: الإنجاز، الحصول على عوائد مادية أو معنوية، إثبات الذات، وغيرها.
- غير ثابتة: فهي تتغير وتتطور في مستواها وأدواتها وأهدافها ومجالاتها. فدوافع الشاب غير دوافع من بلغ الخمسين من عمره. ودوافع المرأة تختلف عن دوافع الرجل، ودوافع ملاك الشركات غير دوافع العاملين، وهكذا. هذه المعلومة مهمة جداً في تصميم برنامج الحوافز، إذ إنه لا يكفي وضع البرنامج بل يجب العمل على تطويره على فترات مناسبة نظراً لتغير دوافع العاملين.
- ليس بالضرورة أنها إيجابية، بل قد تكون سلبية مثل: الغيرة، الحسد، الرغبة في الانتقام.
- لها هدف: لكل دافع، أياً كان، هدف يحرك الفرد باتجاهه، فهدف النجاح يدفع بالطالب إلى المثابرة والاجتهاد، وهدف الموظف في الوصول على مراكز عليا يدفعه إلى بذل كل ما يستطيع للتميز في عمله واكتساب الخبرات والمهارات التي تمكنه من ذلك.

أنواع الدوافع لدى العاملين:

تتنوع الدوافع الإيجابية لدى العاملين، وذلك على النحو التالي:

١ - الدوافع الاجتماعية والتواصل مع الآخرين:

الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي، يحتاج إلى أن يكون جزءاً من المجتمع وأن يكون له محبون وأصدقاء. أشار كثير من الباحثين إلى تلك الحقيقة، وفي مقدمتهم مازلو في نظريته تدرج الحاجات، وماكليلاند في نظريته الثلاث حاجات وعد الحاجات الاجتماعية في المنزلة الثانية للإنسان.

٢ - الاستقلالية:

يسعى الإنسان لأن تكون له شخصيته المستقلة ورأيه الحر وقيمته الإنسانية والاعتراف بإنجازاته. وهذه الحقيقة أشار إليها مازلو ووضعها في المستوى الرابع على مدرج الحاجات الذي ابتكره وسماها بالحاجة إلى التقدير والاعتراف.

٣ - السلطة:

أحد الدوافع للعمل سعي الإنسان للسلطة بصورها المختلفة الوظيفية، المالية، النفوذ، التملك، فهي مظهر من مظاهر القوة والتمكن. هذا الدافع يدفع تجاه العمل والإصرار على الوصول وتحقيق الهدف. فالموظف لا يسعى للحصول على المال من خلال العمل فحسب، بل السلطة والتأثير على الناس والأشياء ليس من خلال المال فحسب، وإنما من خلال المركز الوظيفي أيضاً. وهذا العامل إلى حد كبير غريزي المنشأ.

٤ - الإنجاز وتحقيق الأهداف:

لكل إنسان أهدافه الشخصية والمهنية والأسرية والاجتماعية، وغيرها. هذه الأهداف في حد ذاتها عوامل دفع ذاتية تلعب دوراً رئيساً فيما يحققه الفرد من نجاحات على المستويات المختلفة. مع ملاحظة أنه قد يتمكن من تحقيق أهدافه المهنية ويفشل في تحقيق أهداف أخرى مثل الأسرية أو الاجتماعية. فتحقيق الأهداف يعني التقدم والنمو، وهذا في حد ذاته دافع وموجه لسلوك الأفراد نحو المزيد من العمل لتحقيق الأهداف والنمو والتقدم الوظيفي. فتحقيق الأهداف يعني تحقيق النجاح، والنجاح دافع للنجاح.

٥ - دافع المساهمة:

أحد الدوافع الراقية توجه الفرد نحو العمل والمساهمة في مساعدة أو تقديم الخدمات للأخرين ومن ذلك دوافع العمل الخيري والمساهمات الاجتماعية. فهذا النوع من الدوافع يحقق للفرد رضا عن نفسه وقيمة اجتماعية يجد صداها في تقدير الآخرين لجهوده وما قدمه مالياً أو غيره.

٦ - تحقيق الذات:

لكل إنسان هدف أسمى في حياته يحلم به ويعمل من أجله ويدفع ويوجه سلوكه

نحـــو تحقيقـــه. وأياً يكن ذلك الهدف فإن تأثيره الكبير علـــى الفرد قد يتعدى مجرد السلوك إلى شخصيته، قيمه، أفكاره. ولذا فهو هدف أسمى قد يبذل الفرد حياته من أجله وقد يحققه أو لا يحققه.

مفاهيم خاطئة عن الدافعية:

١ - تستطيع أن تدفع موظفيك للعمل:

أحد الأخطاء الاعتقاد بأن المدير يســتطيع أن يدفع موظفيه للعمل، والصحيح أن الدافعية عملية داخلية مصدرها الفرد نفسه، فالفرد يجب أن يدفع نفسه بنفسه. أما المدير فيمكنه توفير ظروف العمل المناســبة وبرامج الحوافز الجيدة، خاصة إذا كانت تلبي ولو بعضاً من احتياجات الموظفين.

٢ - المال هو المحفز الرئيس:

مفهوم خاطئ على إطلاقه، إذ لا يمكن أن يكون الدافع المالي لموظفي الإدارة العليا على ســبيل المثال هو نفسه الدافع لدى موظفي الإدارة الدنيا. وقد توصل ألتون مايو إلـــى ما يدل علـــى هذه الحقيقة في تجاربـــه التي قام بها عـــام ١٩٢٣م، فقد أكد أن الحوافز المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل.

٣ - الحوافز السلبية والتهديد والعقاب:

لها قوة أسرع في التأثير في سلوك العاملين. قد تكون على الإجمال وسيلة فاعلة على المدى القصير ولكنها تفقد قوتها على المدى البعيد.

٤ - الدوافع لدى الموظفين متشابهة:

مفهـــوم خاطـــئ إذ الأفـــراد دوافعهـــم مختلفة لاختـــلاف بعضهم عـــن بعض من حيث العادات، القيم، الإمكانات المادية، الســـن، الجنس، المســـتوى الوظيفي، المنطقة الجغرافيـــة، وغيرها. وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يبنى على أســـاس التعرف عن قرب على احتياجات العاملين المســـتهدفين والعمل على أخذها في الاعتبار عند وضع نظام الحوافز لتحقيق ما يمكن منها.

محددات السلوك التنظيمي:

يتحدد سلوك الفرد داخل التنظيم وفقاً لما يلي:

١- الفرد:

بما لديه من: معتقدات، احتياجات شخصية، قيم، مواقف، اهتمامات، إمكانات، مكانة اجتماعية، طموحات، درجة انتماء وولاء للمنظمة.

٢- الوظيفة:

بأبعادها المتعددة: المهام، المسؤوليات، ظروف العمل، المزايا الوظيفية، المخاطر والأمراض المهنية، جاذبية الوظيفة.

٣- المنظمة:

جماعات العمل، الأنظمة، القواعد، التعليمات، أسلوب الإشراف، سياسات الموارد البشرية، الممارسات الإدارية، أنظمة التعويضات، فرص الترقية.

٤- المجتمع:

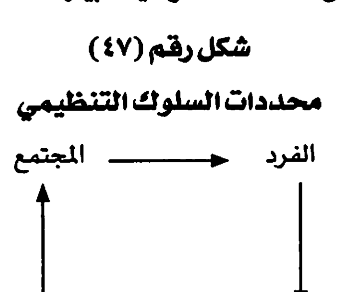
عادات، تقاليد، قيم.

- هذه العناصر تتفاعل ويتداخل بعضها مع بعض لتشكل دافعاً أو أكثر للسلوك. وعليه، فإن الوعي بهذه العناصر، يمكن الإدارة من معرفة وتحديد السلوك الأكثر احتمالاً.

شكل (٤٧)، يوضح تفاعل تلك العناصر فيما بينها:

شكل رقم (٤٧)

محددات السلوك التنظيمي



ثانياً - علاقات الدافعية:

الدافعية والحوافز:

الفرق بين الدافع والحافز:

هنـــاك ارتباط وثيق بـــين الحوافز والدوافـــع، فكلاهما موجه نحو ســـلوك الفرد والجماعة، رغم اختلاف مصدرهما، فالأول خارجي المنشأ أما الثاني فهو ذاتي المنشأ أي مـــن داخل الفرد. فهما شـــديدا الارتباط ببعض رغم اختـــلاف مصدر ومقومات وآليات كل منهما. وهناك من يخلط بينهما، وهو خطأ يترتب عليه خلط المفاهيم ومن ثم عدم الدقة في المعالجة مما يؤدي إلى نتائج غير دقيقة.

الدافعية والأداء:

هناك ارتباط وثيق ومستمر بين الدافعية ومستوى الأداء، فالعاملون الذين يحصلون علـــى دوافع للعمل (مادية، معنويـــة أو كليهما)، تظهر نتيجة ذلك على أدائهم (تحســـن مســـتوى الأداء، مســـتوى أعلى من الجودة، كميات إنتاج أعلى، نســـبة أقل من شـــكاوى العملاء، سرعة الإنجاز، نسبة فاقد أقل)، والعكس صحيح، فالموظفون الذين لا يحصلون على حوافز يميلون في الغالب إلى تقديم مستويات أداء غير متميزة أو حتى متواضعة.

ولوعـــي المنظمـــات بهذه الحقيقة، فإن تلـــك المنظمات تعمل على اتخاذ الوســـائل المناسبة لتوفير بيئة عمل مميزة (حوافز وغيرها) تساعدها على الاحتفاظ بموظفيها ولاسيما الأكفاء منهم، حتى لا يتسربوا إلى المنظمات المنافسة، من ذلك:

١- تطبيـــق الطرق الســـليمة في اختيار شـــاغلي الوظيفة بحيث يتـــم التركيز لا على صاحب المؤهلات الأعلى ولكن على الأكثر ملاءمة لمتطلبات شـــغلها على أن يتوفر فيه الحماسة والرغبة في التطوير والتحسين.

٢- تبني خطط تدريب متميزة تســـهم في تنمية وتطوير مهارات وســـلوكيات العاملين، من خلال خطة تدريبية تراعي احتياجات الموظف والمنظمة.

٣- توسيع مســـاهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وإعطاء الفرصة ولاسيما للمتميزين منهم.

٤- تصميم الوظائف بالشكل الملائم بالتركيز على توسيع وإثراء مهامها بما يخفف من رتابة وملل العمل المتكرر

٥- الاهتمام ببرامج التحفيز المختلفة وعلى رأسها فرص الترقي والنمو.

٦- الربط السليم بين الإنتاجية ومكافأة الإنجاز.

٧- الاهتمام بالعلاقات داخل المنظمة وتشجيع التواصل والعمل الجماعي.

٨- التخلص من المثبطات.

٩- تطوير وتحسين إجراءات العمل.

١٠- تحسين ظروف وبيئة العمل بتوفير بيئة مريحة وجاذبة وآمنة وخالية من الحوادث.

١١- تحديد ساعات العمل والإجازات المناسبة.

١٢- الاهتمام بالألقاب والمسميات الوظيفية ولاسيما في المكاتبات الرسمية لما لها من قيمة معنوية عالية

ثالثاً - السلوك الإنساني:

إن دراسة السلوك الإنساني بشكل عام والتنظيمي بشكل خاص، يساعد إدارة الرواتب والأجور على وضع برنامج فاعل للحوافز. وغني عن القول العلاقة الإيجابية بين الحوافز وسلوك الأفراد الإنتاجي. لذا فإن على إدارة الرواتب والأجور دراسة سلوك العاملين ولاسيما التنظيمي لتتمكن من التعرف على دوافعهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم، بما يمكنها من بناء برنامج للحوافز يكون له تأثير إيجابي في سلوكهم. ولأهمية هذا الموضوع وارتباطه الوثيق بعمل إدارة الرواتب والأجور، نعرض في الصفحات التالية لسلوك الإنسان بصفة عامة ثم لسلوكه بوصفه فرداً في التنظيم:

أ - السلوك الإنساني:

يعرف السلوك الإنساني بأنه كل ما يقوم به الأفراد والجماعات من أنشطة بوعي أو بدون وعي في حياتهم اليومية، سواء كانت تلك الأنشطة سلوكاً ظاهراً مثل تناول الطعام أو الشرب أو الدراسة، أو غير ظاهر مثل التذكر والتأمل. ويؤثر في السلوك الإنساني عموماً عاملان رئيسان هما: الدوافع والحوافز.

خصائص السلوك الإنساني:

١ - سلوك مسبب:

بمعنى أنه لا ينشأ من فراغ بل هناك أسباب تؤدي إلى ظهوره، مثلاً: البحث عن الطعام سلوك سببه (دافعه) الجوع.

٢ - سلوك هادف:

يسعى إلى تحقيق هدف أو إشباع حاجة أو الامتناع عن شيء، مثلاً: يعمل الموظف بكل جد للحصول على ترقية أو مكافأة.

٣ - سلوك متغير:

لا يتسم بالثبات أي يختلف من موقف لآخر فهو غير نمطي، مثال ذلك: اختلاف ردة فعل الإنسان تجاه موقف معين، فقد يستفزه موقف معين فتكون ردة فعله عنيفة، وقد يتكرر الفعل نفسه وتكون ردة الفعل مختلفة أو أقل حدة.

٤ - سلوك متنوع:

أي أنه متنوع ومتعدد نظراً لتعدد وتنوع مصادره، فهناك السلوك الشخصي، السلوك داخل الأسرة، السلوك مع الأصدقاء، السلوك التنظيمي، السلوك المجتمعي، وغيرها.

٥ - سلوك مرن:

أي له قابلية التكيف حسب المواقف والظروف المختلفة. ففي موقف معين يتطلب الحزم يتصرف الفرد بحزم، وفي موقف آخر يتطلب الحكمة يتصرف بحكمة وهكذا يتغير السلوك بتغير المواقف.

٦ - سلوك متعدد الأسباب:

تتعدد حاجات الإنسان فيتعدد سلوكه حسب حاجاته فهو يعمل بشكل متصل لإشباع تلك الحاجات. يعمل ليحصل على المال، يقيم العلاقات مع الآخرين ليشبع حاجاته الاجتماعية، ينام ليرتاح، يتكلم ليعبر عن نفسه، وهكذا يمارس في حياته اليومية أعداداً وأصنافاً من السلوكيات لتعدد احتياجاته وما يتعرض له من مثيرات.

٧- سلوك مستمر:

لا يتوقف طوال حياة الفرد والجماعات. جميع ما يصدر عن الإنسان من نشاط ذهني أو بدني هو سلوك تدفعه إليه حاجته ككائن حي، لذا فهو يسعى ويعمل وينام ويأكل ويفكر ويشعر وغير ذلك من صنوف النشاط، ويستمر على ذلك طوال حياته، فالإنسان كائن حي متحرك.

محددات السلوك الإنساني[٤]:

السلوك الإنساني، نتاج العديد العديد من العوامل التي تؤثر فيه وتوجهه، والتي تختلف في مصدرها (ذاتي / خارجي)، (سلبي / إيجابي)، ومن ذلك - جدول رقم (٣٢):

جدول رقم (٣٢)

محددات السلوك الإنساني	
- الدين	- الحالة المزاجية
- القيم	- التعليم
- الأخلاق	- الحوافز
- التربية	- الذكاء
- الخبرات المكتسبة	- المناخ السائد
- البيئة	- الحالة المادية
- المنطقة الجغرافية	- تقدير الناس واحترامهم
- الحالة الأسرية	- السن
- المكانة الاجتماعية	- الجنس
- طبيعة العمل	- الشخصية
- الحالة الصحية	

تلعب هذه المحددات دوراً هاماً في سلوك الإنسان تؤثر فيه وتوجهه وتحدد مواقفه وانتماءاته وتوجهاته الفكرية والسياسية والاجتماعية والدينية وغيرها. فترسم ملامح شخصيته ونمط حياته وصداقاته. ولذا فمعرفة محددات السلوك تساعد إلى درجة كبيرة في التنبؤ بسلوك الفرد ومن ثم إمكانية تعديله وتوجيهه. ورغم ذلك فالسلوك الإنساني بطبيعته سلوك متنوع وغير نمطي. فقد يغير الفرد من سلوكه المعتاد تجاه مواقف معينة في أية لحظة ودون سابق إنذار. مثال ذلك، البعض يلزم نفسه بمبادئ وقيم معينة ويستمر على ذلك سنين طويلة، ورغم ذلك فقد يكسر هذه القاعدة في أي وقت ويسلك سلوكاً مغايراً.

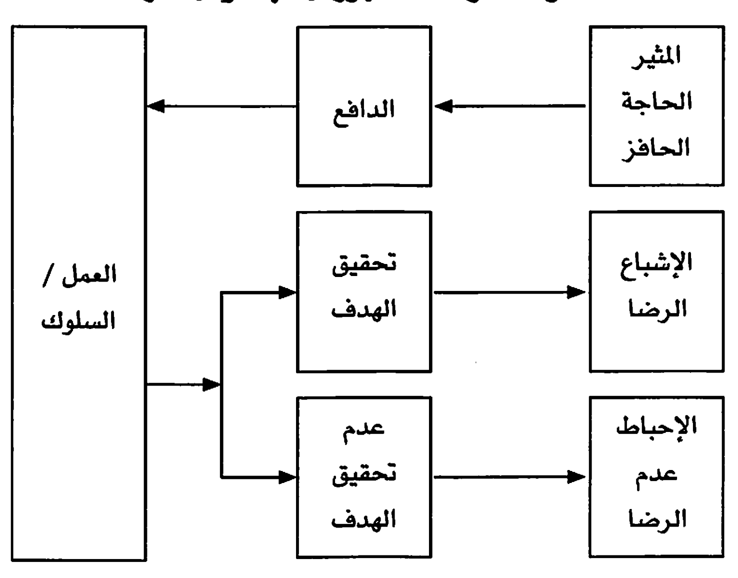
وخلاصة القول أن هذه المحددات ترسم على وجه الإجمال سلوك الفرد ولكنها لا تعني عدم تغير هذا السلوك، إذ إن الإنسان يمر بلحظات ضعف وأزمات ومواقف قد تدفع به إلى تغيير سلوكة أو آرائه أو توجهاته وغيرها.

مراحل السلوك:

يتحدد سلوك الفرد وفقاً للترتيب التالي شكل رقم (٤٨):

شكل رقم (٤٨)

سلوك الفرد عند ظهور الحاجة أو الحافز



في الشكل السابق:

يمر سلوك الفرد بالمراحل التالية:

المرحلة الأولى:

شعور أولي مصدره فسيولوجي مثل الشعور بالجوع، أو ذهني مثل فكرة شراء سيارة أو السفر أو تحقيق معدلات إنتاج عالية في العمل أو الحصول على مكافأة.

المرحلة الثانية:

بدء حالة من الإلحاح والرغبة الشديدة في الحصول على الشيء والتي ترفع الحالة النفسية للشخص إلى مرحلة التوتر.

المرحلة الثالثة:

التفكير في الخيارات المناسبة والمتاحة للحصول على الشيء أو تحقيق الهدف.

المرحلة الرابعة:

السلوك أو العمل وهو عبارة عن نشاط موجه لتحقيق الهدف.

المرحلة الخامسة:

يترتب على العمل، إما تحقيق الهدف فيحصل الفرد على حالة من الإشباع والرضا النفسي، وإما لا يتحقق الهدف، ففي هذه الحالة سوف يشعر بالإحباط وعدم الرضا، وفي حالة عدم تحقق الهدف قد يقبل بالنتيجة وقد يحاول مرة أخرى بالطريقة نفسها أو بطريقة أخرى وبديل آخر.

أنماط السلوك الإنساني:

للسلوك الإنساني أنماط مختلفة، يمكن تصنيفها وفقاً لما يلي:

١ - مصدر السلوك:

السلوك الفطري:

هو النشاط الذي يمارسه الإنسان تلقائياً وليس نتيجة للتعلم أو التدريب أو الخبرة المكتسبة، فهو سلوك بدائي يولد مع الإنسان. مثل: النوم، التنفس، الخوف، الصراخ بسبب الألم.

السلوك المكتسب:

نشاط مقصود يقوم به الفرد بناء على معرفة خبرة تراكمية مصادرها الإدراك، الوعى، التأهيل، التعليم، التدريب، المواقف المختلفة.

٢ - حالة السلوك:

السلوك الفردي:

استجابة الفرد للمؤثرات المختلفة داخلية أو خارجية. وهو قد يختلف من شخص لآخر حتى لو تعرضوا لنفس المثير نتيجة لاختلاف الأفراد بعضهم عن بعض فيما يتعلق بالشخصية، المعتقد، الجنس، السن، وغيرها.

السلوك الجماعي:

استجابة مجموعة من الأفراد: أسرة، أصدقاء، جماعة العمل، لمؤثر معين.

ب - السلوك التنظيمي (Organizational Behavior - OB):

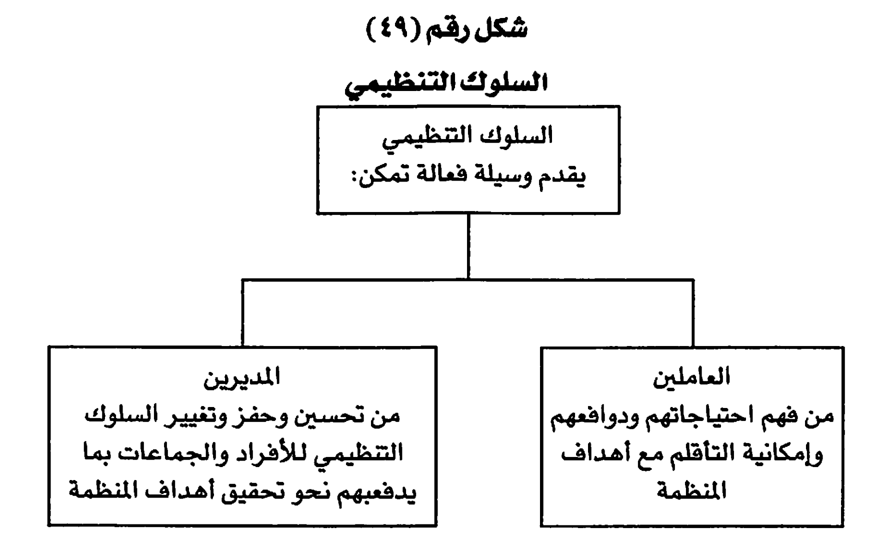
تعددت التعريفات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي، ومن ذلك:

- سلوك الفرد داخل المنظمة.
- حقل يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وأثر ذلك في تحقيق المنظمة لأهدافها.
- دراسة العوامل ذات التأثير على سلوك وتفكير ومشاعر الأفراد والجماعات نحو العمل.
- دراسة تهدف إلى تحقيق التوافق بين احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة من خلال الحوافز المناسبة.
- دراسة تهدف إلى معرفة دوافع ومحفزات السلوك التنظيمي بما يساعد على التنبؤ به والتحكم فيه وتوجيهه.
- الدراسة النفسية للمؤثرات على الفرد والتي تحدد:
  - سلوكه داخل المنظمة.
  - مدى الجهد المبذول في العمل.
  - الإصرار على تحقيق الأهداف.

لتوضيح الجوانب الرئيسية للسلوك التنظيمي، نعرض الشكل رقم (٤٩):

شكل رقم (٤٩)

السلوك التنظيمي



ما الحاجة لدراسة السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى:

١- مساعدة متخذ القرار في التعرف على سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم واحتياجاتهم ودوافعهم.

٢- إمكانية وضع برنامج متوازن للحوافز يلبي إحتياجات العاملين وتطلعات الإدارة.

٣- يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والعمل على توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

٤- التأثيرفي الأفراد للتوقف عن سلوك غير مرغوب فيه.

٥- كبر حجم المنظمات وأعداد موظفيها يجعل من دراسة السلوك التنظيمي وسيلة للتواصل الفعال معهم وفهم احتياجاتهم وحل مشاكلهم.

٦- خلق ثقافة تنظيمية معينة مثل ثقافة الجودة.

٧- معرفة أفضل بدوافع وتفضيلات ومتطلبات عملاء المنظمة.

٨- تغيير اتجاهات العاملين ودرجة ولائهم للمنظمة.

٩- زيادة الاعتماد على التقنية الحديثة خلق جيل يختلف عمن سبقة من حيث الدوافع، التوجهات، المشكلات النفسية، القلق، الإحباط، مما يتطلب من المنظمات المعاصرة دراسة تلك المتغيرات ونواتجها ومن ثم التعامل معها بما يناسب.

ولكي تكون دراسة السلوك التنظيمي فاعلة يجب أن تشمل الفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة. فمن المهم دراسة سلوك الجماعة وأثره في الفرد، وسلوك الجماعة وأثره في المنظمة وسلوك الفرد وتأثيره في المنظمة، مع الأخذ في الاعتبار الإطار البيئي الذي تعمل فيه المنظمة وتؤثر فيه وتتأثر به.

رابعاً - نظريات الدافعية:

- تساعد نظريات علم النفس على التعرف على الأسباب التي تدفع الإنسان لتحقيق مستويات أداء عالية في عمله، يفيد منها رجال الإدارة في التعرف على احتياجات العاملين غير المشبعة لوضع برامج الحوافز المناسبة التي تلبي تلك الاحتياجات.
- هذه النظريات تشرح ما الذي يمكن للمنظمات عمله لتشجيع الناس ليبذلوا أقصى ما لديهم لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية في الوقت نفسه[٥].

- الدافعية ترتبط بعوامل كثيرة منها احتياجات الأفراد، أهدافهم، طموحاتهم، وغيرها. وعليه فلا يمكن أن يكون هناك نظرية واحدة تناسب الجميع.

لأهميـــة الدافعية، تعـــددت النظريات التـــي تبحث في هذا الموضـــوع من جوانبه المختلفـــة، وصنفت تلك النظريات وفقاً لمحتواها وآليتها إلى غير ذلك من التصنيفات. وعليه نعرض فيما يلي وبشكل موجز لأبرز تلك النظريات:

١- مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (١٩١١م).

٢- العلاقات الإنسانية - ألتون مايو (١٩٣٣م).

٣- نظرية أبراهام مازلو لتدرج الحاجات (١٩٥٤م).

٤- نظرية العاملين لهرزبرج (١٩٥٧م).

٥- نظرية x - y لدوجلاس ماك جريجور (١٩٦٠م).

٦- نظرية الثلاث حاجات لماكيلان (١٩٦١م).

٧- نظرية التوقع لفروم (١٩٦٤م).

٨- نظرية المساواة لآدمز (١٩٦٥م).

٩- نظرية ألديرفر (١٩٦٩م).

١٠- نظرية Z لوليام أوشي (١٩٨١م).

١ - فريدريك تايلور - مبادئ الإدارة العلمية ١٩١١ م:

ركزت مدرســـة الإدارة العلمية على التخصص وتقســـيم العمل، وكان أصحاب هذه النظريـــة هم أول من فكر علمياً في تفســـير ســـلوك العامل فـــي المنظمة وفي كيفية حفـــزه من أجـــل مزيد من العطاء والبـــذل. ولم يكن منطلقهم تحســـين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديموقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشاكل الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها[٦].

وكان رائد هذه المدرسة فريدريك تايلور وهو مهندس أمريكي، عمل في أحد مصانع الحديد بولاية فيلادلفيا، وأثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والمواد دون تحقيق فائدة إنتاجية كبيرة. فقام بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفـــاءة الإنتاجية، ونشـــر تجاربه بعد ذلك في كتابه المعـــروف بمبادئ الإدارة العلمية

عام ١٩١١م. وقد ركز على جانب العمل وأغفل الدور الإنساني في العملية الإنتاجية، فذهب إلى أن الرواتب والحوافز المالية هي الحوافز الوحيدة لدفع العاملين للعمل، وتحقيق الأهداف. ومن أبرز ما توصل إليه:

- تضطلع الإدارة بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه وإدارة الرواتب وغيرها مما يتطلبه الإشراف على العاملين وتوجيههم، بينما يتولى العمال الجانب التنفيذي وفقاً لما يرسم ويخطط لهم.
- تحدد الإدارة الطريقة الأمثل لأداء الأعمال، ويتم ذلك من خلال تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة لتنفيذ كل جزء، ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل كامل للوصول إلى الطريقة المثالية لأداء الوظيفة. سميت هذه العملية بـ «دراسة الوقت والحركة».
- اختصار الوظيفة إلى أقل عدد ممكن من المهام.
- التركيز على الحوافز المالية بالدرجة الأولى.
- العمال يحتاجون إلى التدريب المستمر لرفع مستوى أدائهم.
- الإشراف المباشر المستمر لمنع التهرب من العمل أو التباطؤ فيه.

يؤخذ على هذه النظرية أنها أغفلت الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين، إضافة إلى أن محاولته إيجاد ما أسماه بـ «أفضل طريقة لأداء العمل» أمر لا يمكن قبوله على إطلاقه إذ ليس هناك طريقة واحدة مثالية لإنجاز كل عمل، بل قد يكون هناك أكثر من طريقة. بل إن أسرع الطرق في أداء العمل ليس بالضرورة أن تكون هي الأكفأ. كما أنها لم تشر إلى أثر البيئة الخارجية على سلوك العاملين.

٢ - ألتون مايو - العلاقات الإنسانية (١٩٣٣):

في العشرينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية لتؤكد الجانب الإنساني في بيئة العمل. وأنه من المهم تحسين العلاقات بين الموظفين والمشرفين عن طريق التواصل وإتاحة الفرصة للنقاش والتعبير عن الرأي فيما يخص العمل.

أبرز رواد هذه المدرسة ألتون مايو، الذي قام بالعديد من التجارب التي استمرت من عام ١٩٢٧ - ١٩٣٢م، في مصنع هوثورن التابع لشركة ويسترن إلكتريك. وفي هذه التجارب تم عزل مجموعة من عاملات إنتاج الأدوات الكهربائية في غرفة خاصة وتم التعامل معهم بحميمية أكثر من الوقت السابق وقدمت لهم الوجبات الغذائية

المجانية، ووفر لهم فترات راحة أطول وســاعات عمل أقل، كما ســمح لهم بالعمل في شــكل مجموعات صغيرة. ونتيجة لهذه المعاملة لوحظ زيادة الإنتاجية بشكل أكبر من الســابق، فاســتنتج من ذلك أن ســبب الزيادة في الإنتاج هي التغييرات المادية. وفي جولــة ثانية أخضعت المجموعة لبعض التغييرات الســلبية مثل خفض الإضاءة، زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، فكانت النتيجة أن معدلات الإنتاج واصلت الارتفاع.

من ذلك استنتج أن سبب زيادة الإنتاجية في الجولة الثانية:

- ليس التغييــرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.
- التأكيــد علــى أن الحوافــز المادية من أجور ومكافآت ليســت هــي الدافع الوحيد للعمل.

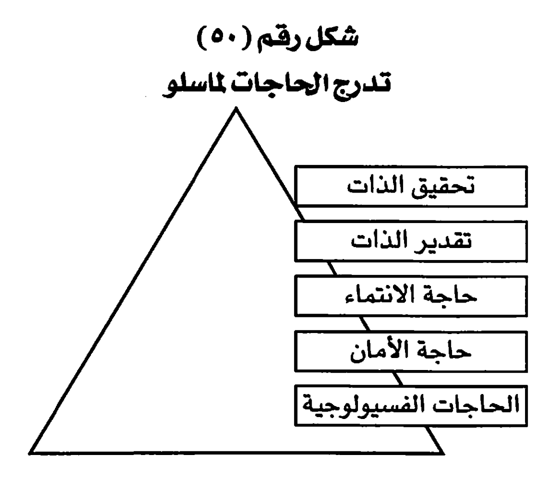
جاءت نظرية العلاقات الإنســانية مخالفة لنظريــة الإدارة العلمية، وأحدثت نقلة نوعية في النظرة إلى العامل والتعامل معه. فقد اعتمدت على الجانب الإنســاني في تفســير سلوك العاملين، وتوجهت إلى دراسة الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، وأعطــت اهتماماً أكبر إلى الحوافز الجماعية. وقد ترتب على هذه النظرية تحســن أساليب الإشراف والتعامل مع العاملين.

٣ - نظرية أبراهام ماسلو لتدرج الحاجات:

ظهــرت هذه النظرية عــام ١٩٥٤م على يد العالم الأمريكي أبراهام ماســلو، وقد رتــب فيها حاجات الإنســان غير المشــبعة ترتيباً هرمياً تصاعديــاً يتكون من خمس مســتويات. وأن تلك المستويات بترتيبها المشار إليه تؤثر في سلوك العاملين ودوافعهم للعمل. افترض مازلو الترتيب الإلزامي لهذه الحاجات فلا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتم إشــباع المستوى الســابق له. الشــكل التالي - رقم (٥٠)، يوضح تلك الحاجات:

شكل رقم (٥٠)

تدرج الحاجات لماسلو



تعريف الحاجة لدى ماسلو:

الحاجة عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة.

الحاجات الخمس:

١ - الحاجات الفسيولوجية (الجسمانية):

الحاجات الأساسية لحياة الإنسان مثل الأكل، الشرب، المسكن، النوم، الهواء وغيرها مما لا يمكن العيش بدونه، وتشبع من خلال الحوافز المادية.

٢ - حاجات الأمن:

تعبر عن حاجة الإنسان إلى الأمن والاستقرار النفسي والجسمي والحماية من أي نوع من المخاطر كالحوادث والأمراض المهنية والحريق. وهذه الحاجات يمكن أن تشبع من خلال أنظمة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية. ويدخل ضمن هذه الدرجة الحاجة إلى مصدر رزق ثابت (وظيفة).

٣ - الحاجات الاجتماعية:

الحاجات الاجتماعية تعبر عن حاجة الفرد إلى الجماعة، فالإنسان بطبعه كائن اجتماعي يحتاج إلى تكوين العلاقات والصداقات والانتساب إلى جماعات أو مؤسسات وما شابه. لذلك يمكن للمنظمة هنا أن تسهم في هذا الجانب من خلال إقامة الحفلات، الرحلات الجماعية، توفير فرص التفاعل مع الآخرين ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.

٤ – الحاجة للتقدير:

في هذه المرحلة يحتاج الإنسان إلى:

- الإحساس الداخلي بقيمته الذاتية واحترام النفس.
- اكتساب احترام وتقدير الآخرين له ولما يقوم به، ومن ذلك السمعة الحسنة، الوضع الاجتماعي المتميز، الشهرة، التفوق.

يمكن أن يشبع هذا النوع من الحاجات من خلال الحوافز المادية والمعنوية المختلفة.

٥ – الحاجة لتحقيق الذات:

الحاجة إلى أن يحقق ذاته من خلال الوصول لأهدافه البعيدة العليا وتحقيق أقصى ما يمكن من التميز.

قام ماسلو ببحث متعمق لمجموعة من الأشخاص الذين تمكنوا من تحقيق ذواتهم، وقد شملت المجموعة بعض معاصريه من أمثال أينشتاين وروزفلت وألبرت شفيترز، إضافة إلى بعض الشخصيات التاريخية أمثال بيتهوفن، لنكولن. وتوصل من خلال تلك الدراسة إلى عدد من الخصائص التي تميز أولئك الأشخاص الذين وصلوا إلى مرحلة تحقيق الذات، ومنها بإيجاز:

- قبول الآخر كما هو بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين.
- الإدارك السليم للواقع.
- النظرة المختلفة للناس والأشياء والعالم بعيداً عن النظرة النمطية.
- الاستقلالية والاكتفاء الذاتي.
- القدرات الإبداعية والخلق والابتكار.
- تكامل وتماسك الشخصية.

أهمية هذه النظرية فيما يتعلق بالدافعية، أنه يمكن للمديرين التعرف على احتياجات موظفيهم غير المشبعة ومن ثم اختيار الحوافز المناسبة لإشباع تلك الاحتياجات، بما يمكن من توجيههم واستثارة دافعيتهم نحو الإنجاز. ويلاحظ في هذا الجانب أن حاجات العاملين ترتبط إلى درجة كبيرة بالمستوى الوظيفي، ففي المستويات الإدارية العليا يهتم الموظفون بالحوفز المعنوية أكثر من المادية، والعكس صحيح في المستويات الدنيا. هذه الحقيقة تعطي للإدارة مؤشراً مهماً عند وضع نظام الحوافز.

ملخص ما سبق:

- قدم ماسلو في البداية خمسة مستويات للهرمية ثم أضاف مستويين هما الحاجات المعرفية والحاجات الجمالية.
- يؤخذ على هذه النظرية أن بعض أنواع السلوك تختلف دوافعها عن الحاجات التي نص عليها.
- الانتقال من مستوى إلى آخر قد لا يتم بالترتيب نفسه الذي أشار إليه، وهو أن الفرد لا ينتقل إلى مستوى أعلى حتى يتم إشباع المستوى السابق.
- بعض الأشخاص قد لا يهتمون بالحاجة للأمن في سبيل تحقيق حاجات أخرى.
- لا تراعي الفروقات الفردية بين العاملين.
- ترتيب المستويات يختلف من شخص لآخر على عكس النظرية التي تفترض ثبات هذا الترتيب في كل الحالات، فهناك أشخاص حاجاتهم الاجتماعية أهم من بعض الحاجات الأساسية غير المشبعة.

٤ - نظرية العاملين لهرزبرج (Two-Factor Theory):

يطلق عليها أيضاً (motivation-hygiene theory). توصل فريدريك هيرزبرج إلى هذه النظرية عندما قام عام ١٩٥٧م بدراسة على عينة من (٢٠٠ من المهندسين والمحاسبين)، مستخدماً أسلوب المقابلة للإجابة عن سؤالين رئيسيين، هما:

١- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

٢- متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال مجموعتين من العوامل أسماهما: العوامل الصحية Hygiene Factors، والعوامل الدافعة The Motivators - شكل رقم (٥١):

١ - العوامل الصحية:

مجموعة من العوامل الخارجية لا يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي ولكنها تمنع حالة عدم الرضا. فهي غير محفزة في ذاتها، ولكن وجودها ضروري حتى يتمكن العاملون من ممارسة أعمالهم في بيئة صحية. على سبيل المثال فإن توفر بيئة صحية

داخل المنظمة من تكييف وإنارة ومكاتب وتسهيلات إدارية يزيل عن العاملين حالة عدم الرضا لو لم تكن تلك الخدمات متوفرة، إلا أن هذه الخدمات ليست حوافز في حد ذاتها، ومن ثم لا يعني توفرها وجود حالة رضا وظيفي لدى العاملين. أمثلة للعوامل الصحية:

- طبيعة الإشراف.
- سياسة المنظمة.
- أسلوب الإدارة الذي تنتهجه المنظمة.
- الإشراف الفني.
- سياسات العمل.
- ظروف العمل.
- العلاقات مع الغير.
- الأمن الوظيفي.

٢ - العوامل الدافعة:

مجموعة من العوامل تدفع بالعامل نحو العمل، وهي مستمدة من العمل نفسه أو من النتائج المترتبة على أداء العمل بطريقة صحيحة. مثل:

- إمكانية التقدم الوظيفي.
- العمل نفسه كقيمة في حياة الموظف.
- الشعور بالإنجاز.
- فرص النمو والتطور الشخصي.
- التقدير والاعتراف بإنجازات العاملين.
- درجة المسؤولية المسندة له.

شكل رقم (٥١)

نظرية العاملين - هرزبرج

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
- التقدم الوظيفي - النمو الشخصي - الإنجاز - المسؤولية	- طبيعة الإشراف - مستوى الرواتب - سياسات العمل - ظروف العمل - العلاقات مع الغير - الأمن الوظيفي

ما يؤخذ على هذه النظرية:

عدم دقة المنهجية التي اعتمدت عليها والتي تعتمد على ما يقرره العامل عن نفسه. والنتيجة أن العامل ينسب الأشياء الجيدة مثل التقدم الوظيفي، الإنجاز، تحمل المسؤولية إلى نفسه، أما غير الجيدة فينسبها إلى عوامل خارجية مثل الإشراف، سياسات المنظمة، مستوى الأجور[٧].

٥ - نظرية Y – X لدوجلاس ماك جريجور ١٩٦٠م:

وضع العالم الأمريكي دوجلاس ماكريجور هذه النظرية لوصف سلوك العاملين فيما يتعلق بالعمل، وكيفية دفعهم للعمل. ورأى أن سلوك العاملين يندرج تحت أحد نمطين وصفهما بـ نظرية X، ونظرية Y، وفقاً لما يلي:

نظرية X :

تقوم هذه النظرية على مجموعة الفرضيات التالية:

- الإنسان بطبعه يكره العمل.
- يحاول ما أمكن تجنبه.
- يتهرب من تحمل المسؤولية.

وبناء على ذلك يكون التصرف مع هذه السلوكيات على النحو التالي:

- يجب توجيهه ودفعه للعمل.
- استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه لدفع العامل للعمل.

- إخضاعه للرقابة المستمرة.
- الأجر والحوافز المادية هي الأكثر تأثيراً في هذه النوعية من الموظفين.

نظرية Y:

تقوم على عدة فرضيات:

- الإنسان لديه طاقة جسمانية وعقلية يحتاج بالطبيعة إلى تفريغها، وعليه فالعمل هو المناسب لتفريغ تلك الطاقات. فالعمل هو نشاط طبيعي مثله مثل اللعب والراحة.
- يمارس الموظف الرقابة والتوجيه من تلقاء نفسه وهو ملتزم بتحقيق الأهداف.
- الأفراد يرغبون في التعلم ويبحثون عن تحمل المسؤولية.
- لدى الأفراد كم هائل من الإبداع.

وعليه يكون التعامل معهم، على النحو التالي:

- معاملتهم معاملة كريمة.
- إعطاؤهم الفرصة للنمو والتقدم.
- منحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات.
- إتاحة الفرصة ودعمهم لكي يبرزوا ما لديهم من إبداعات.

٦ - نظرية الثلاث حاجات لماكليلاند ١٩٦١م:

صنف ماكليلاند حاجات الأفراد إلى ثلاثة أنواع:

أ - الحاجة إلى الإنجاز:

هذه الحاجة تدفع الفرد إلى الإنجاز والتميز وتحقيق الأهداف.

ب - الحاجة إلى الإنتماء:

تعكس حاجة الفرد إلى أن يكون جزءاً من المجتمع وتكوين العلاقات.

ج - الحاجة إلى السلطة:

تعكس الحاجة إلى التفوق والسيطرة والتحكم، وهذه الحاجة تناسب بشكل أكبر ذوي الصفات القيادية والشخصية القوية والتي تسعى للسلطة وتحمل المسؤوليات وقيادة الآخرين.

تبين هذه النظرية اختلاف الدوافع لدى الموظفين، فالبعض يسعى لتحقيق الإنجازات، وآخرون حاجتهم للانتماء أكبر، وقسم ثالث يسعى للسلطة. وعليه، يمكن للمشرف بناء على هذه النظرية تحديد احتياجات موظفيه بما يساعده على إشباع ما يمكن من تلك الاحتياجات، سعياً لخلق الدافع المناسب لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

٧ - نظرية التوقعات لفروم ١٩٦٤م:

وضع هذه النظرية فيكتور فروم، ويرى فيها أن دوافع الأفراد للعمل يحركها نوعان من التوقعات هما:

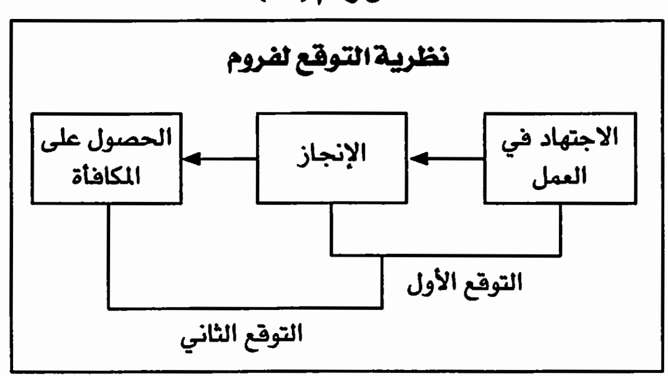
التوقع الأول:

إذا قام العامل بعمل معين فإن ذلك العمل سوف يؤدي إلى نتائج معينة. مثلاً عندما يدرس الطالب بجد، فهو يتوقع بأنه سوف يفهم الدرس جيداً. هذا التوقع يربط بين الجهد المبذول في أداء العمل وبين الإنجاز.

التوقع الثاني:

وهو توقع النتيجة، فالفرد يتوقع أنه إذا أنجز عملاً معيناً، فإنه سوف يكافأ. العلاقة هنا طردية بين الإنجاز وتوقع الحصول على المكافأة.

شكل رقم (٥٢)



٨ - نظرية المساواة لآدمز ١٩٦٥م:

عالم السلوك جون ستيسي آدمز وضع نظريته هذه عن الدافعية للعمل، تشير هذه النظرية إلى أن العاملين يعقدون مقارنات مع زملائهم للتأكد من عدالة المعاملة. تشمل تلك المقارنات: الخبرة، الإنجازات، ما يحصل عليه زملاؤهم من أجور وحوافز، فرص الترقي، ساعات العمل، الاعتراف والتقدير. وتذهب هذه النظرية إلى أن العاملين إذا وجدوا من خلال هذه المقارنات عدم العدالة وأنهم يحصلون على أقل مما يستحقون فإن ذلك سوف يؤدي إلى حالة من عدم الرضا، أما أولئك الذين يحصلون على أكثر مما يستحقون فسوف يشعرون بتأنيب الضمير. وعليه فإن العاملين يتطلعون إلى المعاملة العادلة في مجال العمل.

كما أن العاملين يقومون بعمل تلك المقارنات نفسها مع نظرائهم في المنظمات المماثلة ليتحققوا من مدى التساوي أو التفاوت بينهم وبين أولئك، فإذا كانت النتيجة أنهم يحصلون على أقل من نظرائهم ففي هذه الحالة إما أن ينتقلوا إلى منظمات أخرى أو يستمروا في المنظمة ولكنهم سيكونون غير راضين ويُعدون أنهم لا يعاملون معاملة عادلة، وعندئذ قد يتصرف البعض تصرفات غير مرغوب فيها مثل العمل بالحد الأدنى الذي يقية المساءلة، أو تقليل الساعات التي يعملها، أو حتى الإضرار المادي أو المعنوي بالمنظمة. وفي حالة تساوى وضعهم مع نظرائهم خارج المنظمة فسوف يكون الموظف راضياً عن عمله.

تطبيقاً لهذه النظرية، من المهم أن تقوم المنظمات عند بناء هياكل الأجور أو وضع أنظمة الحوافز بعمل مسوحات لمستويات الأجور والحوافز في سوق العمل، لتتمكن من تبني سياسة أجور تحقق لموظفيها العدالة الداخلية والخارجية.

٩ - نظرية ألديرفر ١٩٦٩م:

كلايتون ألديرفر، توصل إلى هذه النظرية انطلاقاً من نظرية أبراهام ماسلو لتدرج الحاجات. بناء عليها قسم الحاجات إلى ثلاثة أنواع، رمز لها بالرمز (ERG):

١- حاجات الوجود – Existence:

تعبر عن الحاجات الأساسية للوجود، يقابلها عند ماسلو الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان.

٢- حاجات الانتماء - Relatedness:

وهي الحاجات الاجتماعية والشعور بأن الفرد جزء من مجموعة ما، ويماثلها عند ماسلو الحاجات الاجتماعية.

٣- حاجات النمو - Growth:

الرغبة في التطور وتحقيق الذات، يقابلها عند ماسلو تحقيق الذات.

١٠ - نظرية Z لويليام أوشي ١٩٨١ م:

وضع وليام أوشي هذه النظرية التي أسماها نظرية (Z)، محاولاً فيها التقريب بين الأسلوب الياباني والغربي في الإدارة. الهدف من هذه النظرية هو تحفيز العاملين وإثارة دوافعهم للعمل من خلال عدد من المبادئ، على النحو التالي[8]:

١- التوظيف مدى الحياة.

٢- المسؤولية الجماعية والعمل بروح الفريق.

٣- جماعية اتخاذ القرار.

٤- الترقية البطيئة.

٥- المسار الوظيفي غير التخصصي.

٦- الاهتمام الشامل بالعاملين.

خامساً - الرضا الوظيفي:

حالة من الإشباع، الابتهاج النفسي، نشوة الإنجاز، وأياً يكن التعبير، فهي حالة مزاجية إيجابية مستمدة من أداء الموظف لعمله بشكل متميز، يترتب عليها دافع قوي للاستمرار والإبداع وتحقيق مستويات عالية من الأداء كماً ونوعاً. وتنعكس تلك الحالة النفسية على اعتزاز الفرد بعمله وزيادة ولائه للمنظمة.

أهمية الرضا الوظيفي:

العنصر البشري هو قوام المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها، وعليه يعتمد بعد الله نجاحها وتميزها واستمرارها أو نهايتها. وبناء على ذلك، تسعى المنظمات لدراسة أوضاع موظفيها وتحقيق - ما أمكن - كل أو بعض تطلعاتهم واحتياجاتهم

مادياً ومعنوياً. فارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يعني:

١- انخفاض درجة الغياب عن العمل.

٢- ارتفاع مستويات الطموح لدى العاملين.

٣- انخفاض نسبة دوران العمل في المنظمات.

٤- زيادة الإنتاجية وتحسن مستوى الجودة.

٥- تكوين علاقات عمل قوية ولاسيما مع المشرفين.

٦- مستوى أعلى من الولاء التنظيمي.

الرضا الوظيفي ومصادر الإشباع:

الرضا الوظيفي يعني حصول الفرد على حالة من الإشباع النفسي أو الجسدي أو كليهما، ومصدر هذا الإشباع يختلف من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى، ومن زمن لآخر وحسب الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الراهنة. فالإشباع عامل يتسم بالتغير والتجدد والطموح. وفيما يلي بعض مصادر الإشباع:

المال:

من أهم مصادر الإشباع قديماً وحديثاً وعلى جميع المستويات، وهو أمر منطقي فالمال مصدر القوة والشريان الذي يبعث الحياة في أوصال الأفراد والمجتمعات عموماً. تدرك هذا الدور للمال عندما تلاحظ الفرق في درجة الولاء والانتماء للمنظمة بين موظفي الإدارة العليا وموظفي المنظمة نفسه عند القاعدة. هذا لا يعني أن ليس لدى هؤلاء انتماء ولكن دافعهم ليس حاضراً بالقدر نفسه لدى موظفي الإدارة العليا.

الاحتياج:

يمثل حاجة الفرد سواء الحالية أم المستقبلية، وهو يمثل أهم عوامل الإشباع لكونه عاملاً ضاغطاً يدفع بالفرد إلى التحرك في سلوك موجه لإشباع ذلك الاحتياج. ويلعب الاحتياج دوراً رئيساً في حياة الفرد ذلك أن احتياجاته لا تنتهي.

الميول:

مصدر آخر للإشباع فإذا كانت الوظيفة تنسجم مع ميول الفرد واتجاهاته بدرجة كبيرة، فإنها بلا شك ستكون مصدر إشباع مهم. مثال: موظف لديه ميول كبيرة

للحاسب الآلي، فإن شغله لوظيفة معظم العمل فيها يتم باستخدام الحاسب الآلي، لا شك بأنها ستكون أكثر متعة.

العلاقات الاجتماعية:

الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، يعني له المجتمع الكثير سواء كان مجتمع العمل أم مجتمعه الأسري أو غير ذلك، فمن خلال المجتمع يشعر الإنسان بوجوده وتميزه. وفي مجال العمل يمثل مجتمع المنظمة عاملاً مهماً للعاملين ولاسيما أولئك الانبساطين (وفقاً لنموذج الانبساطي والانطوائي). وقد أشار مازلو وغيره إلى هذا الموضوع فافترض أن الإنسان يحتاج إلى حاجات جسدية، ثم حاجات الأمن، وفي الدرجة الثالثة الحاجات الاجتماعية.

المكانة الاجتماعية:

الكثير من الناس يبحث عن المكانة الاجتماعية المرموقة والشهرة، لما تبعثه عند الفرد من شعور بالغبطة والتميز والفوقية والرغبة في الإشادة بمنجزاته.

القوة أو السلطة:

يسعى البعض من خلال الوظيفة إلى الحصول على السلطة أو القوة بما يمكنه من التحكم في الآخرين أو توجههم، فهذا النوع من الناس يكون لديه اعتداد بنفسه وقدراته وإمكاناته ومن ثم يسعى إلى تحقيق تطلعاته في السيطرة والنفوذ.

الحاجات المعرفية:

حاجة الإنسان إلى العلم والمعرفة، وقد أشار ماسلو إلى هذا العامل في نظريته عن تدرج الحاجات.

الحاجات الجمالية:

أشار إليها ماسلو في نظريته عن تدرج الحاجات وهي تتضمن حاجة الإنسان إلى مقومات الجمال فيما حوله والنظام وعدم وجود الاضطراب والفوضى والتوتر.

الرضا الوظيفي والأجر:

الرضا الوظيفي، يعبر عن شعور الفرد تجاه الوظيفة، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل. وبما أن رغبات الأفراد مختلفة،

لذا فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة إليهم، فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياساً بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد يعطي قيمة أعلى للاستقرار الوظيفي، ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية(٩).

غني عن القول، الارتباط الوثيق بين الأجر والرضا الوظيفي، ذلك أن المال عصب الحياة، يكرس الفرد جهده ووقته للحصول عليه. فهو مطلب غريزي فضلاً عن كونه أمراً حيوياً يترتب على تحصيله قدرة الفرد على الوفاء بالتزاماته وسد احتياجاته وأفراد أسرته. وعليه، فمتى شعر الفرد بأنه يحصل على مقابل مجز لعمله، فإنه سيندفع نحو تحقيق المزيد من الإنجازات ما دامت ستعود عليه بالمقابل. ورغم أهمية الحوافز المعنوية، إلا أن المادية تظل أكثر تأثيراً واستجابة، ومن هنا تركز معظم برامج الحوافز على النواحي المادية خاصة في وظائف منتصف الهيكل إلى قاعدته.

العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء:

الأداء يمثل إسهام العنصر الإنساني في المخرج النهائي، وهو يؤثر فيه بلا شك إذ إن عناصر الإنتاج الأخرى (تقنية، رأس مال، مواد خام) لا يمكنها أن تصل إلى هدفها دون التواجد الفاعل للعنصر الإنساني. أما الرضا الوظيفي فهو حالة نفسية إيجابية عالية منتجة تؤثر وتتأثر بمستوى الإنتاج، والعلاقة بينهما يمكن أن تأخذ إحدى الصور التالية:

١ - ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية:

هذه الحالة تثبت الارتباط الطردي بين مستوى الأداء والرضا الوظيفي، فكلما ازداد رضا الفرد عن عمله، زاد مستوى الإنتاج والعكس صحيح كما في الشكل رقم (٥٣):

شكل رقم (٥٣)

العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء

٢ - انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية:

يمثل الشكل السابق، طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية وذلك في الحالات العادية. غير أنه في بعض الحالات الاستثنائية يزداد الإنتاج رغم انخفاض حالة الرضا الوظيفي، مثال ذلك عندما يكون هناك إجراءات عمل صارمة ومعدلات صارمة للإنتاج في ظل نظام رقابة ومتابعة شديد وحازم.

٣ - زيادة الإنتاجية تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي:

هناك من يرى أن تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية يزيد من حالة الرضا الوظيفي، وخاصة إذا ما صاحب تلك الزيادة في الإنتاج حوافز أو مكافآت من أي نوع.

أسباب عدم رضا العاملين:

تحرص الإدارة الواعية في المنظمات على توفير الأسباب التي تؤدي إلى رضا العاملين، حتى تتحقق الفائدة من ذلك لصالح المنظمة. وعليه، فإنها تبحث عن مسببات وحالات عدم الرضا لدى العاملين للتعامل معها. وفيما يلي أبرز تلك الحالات:

١- عدم كفاية الحوافز المالية التي تقدمها المنظمة، ولاسيما إذا لم تحدث منذ زمن مما يعني أنها قد لا تكون مسايرة لمستويات الأسعار والتي تتزايد من سنة لأخرى.

٢- عدم العدالة في منح الحوافز.

٣- المحاباة لبعض الموظفين دون غيرهم.

٤- عدم إتاحة الفرص للإسهام في اتخاذ القرار.

٥- التنظيمات غير الرسمية (الشللية) داخل منظمات الأعمال.

٦- بطء عملية الترقيات أو عدم وجود سياسة واضحة للترقيات.

٧- عدم ربط الإنتاجية بنظام للمكافآت.

٨- أساليب الإشراف غير المناسبة والتسلط من قبل المشرفين.

٩- ظروف العمل أقل من المستوى.

١٠- عدم وجود وسائل واضحة وجيدة للتواصل مع الإدارة العليا.

١١- سوء توزيع العمل.

علاج حالة عدم الرضا لدى الموظفين:

لعلاج حالة عدم الرضا داخل المنظمة، يمكن اتباع الأسلوب التالي:

- تشـــخيص ودراســـة الحالة لتحديد مســـبباتها وأنواعها ودرجتها إلى غير ذلك من المعلومـــات التي تســـاعد علـــى إيجاد الحلول المناســـبة. وللحصول علـــى مثل تلك المعلومات يتم عمل استبانة لتشخيص الحالة. وفيما يلي نموذج لمثل تلك الاستبانات من إعداد فريق العمل بالمنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com - نموذج رقم (٣٢):
- توزع الاستبانة على عينة ممثلة من الموظفين تكون ممثلة بشكل كاف.
- عند اســتعادة الاستبانات يتم دراســتها وتحليلها ورصد أهم المعلومات الواردة بها، تمهيداً لوضع خطة الحل.

نموذج رقم (٣٣)
استبيان عام لقياس رضا الموظفين
٢٠١٤/٢/١٢

لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي

نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صريح وموضوعي، وهو يهدف إلى معرفة رضا الموظفين من عملهم في الشركة، مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة إحصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بالشركة والذي سينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف.

اسم الموظف (اختياري)		القسم		سنوات الخدمة ( )
المسمى الوظيفي				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يعد الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بزملائك في الشركة مرضياً لك.				
٢	يعد الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بالسوق المحلي مرضياً لك.				
٣	يعد الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسئولياتك داخل العمل مرضياً لك.				
٤	يمثل الحافز السنوي حافزاً معنوياً لزيادة إنتاجياتك.				
٥	يعد الحافز السنوي الذي تتقاضاه هذا العام عادلاً ومرضياً لك.				
٦	يقوم مديرك المباشر بمناقشة أدائك خلال عملية التقييم (توضيح نقاط الضعف وإمكانية التطوير)				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٧	النموذج الحالي المستخدم لتقييم الأداء يعد مناسباً لوظيفتك.				
٨	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعلياً حقيقة أدائك بالعمل.				
٩	لديك ثقة بما يتم إخبارك أو وعدك به من قبل الإدارة.				
١٠	لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك.				
١١	برأيك إعطاء الصلاحيات يزيد من الإنتاجية.				
١٢	تشعر بالأمان الوظيفي في الشركة.				
١٣	لديك المعلومات / البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه.				
١٤	لديك الثقة بأن الشركة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل.				
١٥	مديرك المباشر يتعامل معك بعدالة كافية.				
١٦	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية.				
١٧	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية.				
١٨	أفكارك وآراؤك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرارات.				
١٩	مديرك المباشر يعاملك باحترام.				
٢٠	تجد تقديراً من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.				
٢١	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية.				
٢٢	التأمين الصحي بالشركة مناسب.				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٣	مفهوم العمل كفريق واحد بالشركة واضح ومطبق.				
٢٤	سياسة الدوام المتبعة حالياً بالشركة واضحة ومناسبة.				
٢٥	سياسة الباب المفتوح في الشركة مطبقة ومفيدة.				
٢٦	أهداف الشركة التي تطمح الإدارة العليا الوصول إليها واضحة ومفهومة.				
٢٧	المزايا التي تقدمها الشركة مناسبة مقارنة بشركات السوق المحلي (بدل انتداب- تذاكر سفر - إجازات - السلف.. وغيرها).				
٢٨	نظام البدلات (السكن والنقل) والمطبق حالياً في الشركة عادل ومناسب.				
٢٩	الخدمات التي تقدمها لك إدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية مرضية لك.				
٣٠	يوجد لك وصف وظيفي واضح ومكتوب ومتفق عليه مع المدير المباشر.				
٣١	تقوم الشركة بتقديم المساعدة لك في حالة الظروف الشخصية الطارئة.				
٣٢	التحفيز غير المادي من قبل مديرك يزيد من إنتاجيتك.				
٣٣	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن.				
٣٤	تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عملك.				
٣٥	كمية العمل التي تطلب منك مقارنة بالوقت المتوفر تعد معقولة.				

م	الوصف	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٦	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديريك.				
٣٧	في حال وجود داعٍ للتواجد بعد ساعات العمل الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك.				
٣٨	خلال العام الحالي ٢٠٠٧ لم أفكر بترك العمل في الشركة.				

٣٩- كيف تصف معنوياتك في العمل في هذا الوقت؟

☐ مرتفعة ☐ عادية ☐ منخفضة

الأسباب: ....

....

....

٤٠- كم المدة التي تخطط للاستمرار بالعمل بالشركة (بنفس ظروف العمل الحالية)؟

☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى سنتين ☐ من سنتين إلى خمس سنوات

☐ أكثر من ٥ سنوات ☐ لا أعرف

أي ملاحظات أخرى: ....

خاتمة الفصل التاسع:

حاولنا في هذا الفصل رسم إطار متكامل لموضوع الدافعية، أهميتها، خصائصها، أنواع الدوافع لدى العاملين، محدداتها، وبعض المفاهيم الشائعة الخاطئة عنها. فالفهم السليم لأبعاد الدافعية هو البداية السليمة للتعامل معها وتوظيفها لتوجيه سلوك الأفراد بما يخدم أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على حد سواء.

ولتأثير الدافعية في السلوك الإنساني عموماً، تم الإيجاز في هذا الجانب لإيضاح أهمية وخصائص هذه العلاقة والمراحل التي يمر بها سلوك الفرد عند ظهور الحاجة أو ما يثير سلوكه، وكيف يؤدي ذلك إلى ظهور الدافع والذي يحرك بدوره الفرد إلى أن يسلك سلوكاً معيناً لإشباع تلك الحاجة أو المثير.

وكان من الطبيعي أن يتصل الحديث ليشمل لمحة عن السلوك التنظمي وما الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المنظمات ويؤثر فيه ويدفعه. وعليه تم استعراض أبرز النظريات التي تطرقت إلى هذا الموضوع وعلى رأسها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور ونظرية التوقع لفروم وغيرهما مما رأينا أهمية وجوده هنا.

واختتم الفصل، بلمحة موجزة عن جانب قوي الصلة بموضوع الدوافع وهو الرضا الوظيفي من حيث تعريفه، أهميته، مصادره، وأسباب عدم رضا العاملين وكيف يمكن قياسه.

أسئلة للنقاش:

١- هل هناك أوجه شبه بين نظريتي أبراهام ماسلو وكلايتون ألديرفر؟ وضح ذلك.

٢- ما العلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من: الراتب، المكتب الجيد، التهوية، تقدير المنظمة لمنجزات موظفيها، منح الفرص لشغل مناصب أعلى ... وفقاً لنظرية هرزبرج؟

٣- كيف تربط بين برنامج الحوافز ونظام تقويم الأداء الوظيفي؟

٤- ما علاقة كل من مفاهيم: الإثراء الوظيفي، توسيع الوظيفة، التدوير الوظيفي، بسياسة الحوافز في المنظمة؟

٥- بإيجاز، ما الذي تستفيده كل من: المنظمة والفرد من معرفة ودراسة نظريات الدافعية؟

هوامش الفصل التاسع:

١- Pattanayak, Biswajeet: Human Resource Management, 3ed Edition. Prentice - Hall of Indin, New Delhi, 2008, P. 171.

٢- جودة، محفوظ أحمد. مرجع سابق. ص (١٣١).

٣- Robbins, Stephen P. and Judge Timothy A.: Essentials of Organizational Behavior, Pearson, 2014, P. 123.

٤- العميان، محمود. مرجع سابق. ص (١٢٨).

٥- Armstrong, Michael & Murlis Helen: A Handbook of Salary Administration, Kogan Page Ltd. London. 1980, P.251.

٦- العميان، محمود. مرجع سابق. ص (٣٨).

٧- Robbins, Stephen P.. Op. cit., P. 126.

٨- العميان، محمود. مرجع سابق. ص (٥٩).

٩- عباس، سـهيلة محمد، إدارة الموارد البشـرية - مدخل إستراتيجي (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٦)، ص (١٧٥).

الفصل العاشر: صيانة وتطوير أنظمة الرواتب والأجور

أولاً: أساسيات برنامج الصيانة

ثانياً: مهام برنامج الصيانة

ثالثاً: إيجابيات خطة الصيانة

رابعاً: التغيرات ذات التأثير في برنامج الصيانة

خامساً: آفاق مستقبلية في إدارة الرواتب والأجور

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل العاشر
صيانة وتطوير أنظمة الرواتب والأجور

في هذا الفصل نسلط الضوء على برنامج صيانة الأجور والحوافز. وهو موضوع لا تخفى أهميته، ذلك أن أي نظام يتم إنشاؤه لا يمكن أن يستمر ويتطور ما لم يدعمه برنامج متميز للصيانة. فعندما يبني الإنسان مسكناً له لا تنتهي مهمته عند ذلك بل إن مهمة أخرى تبتدئ حالما ينتهي من آخر مراحل البناء، وهي الصيانة. وكذا الحال عند إنشاء هياكل الأجور وبرامج الصيانة، فإن الأمر لا ينتهي بانتهاء خطوات التصميم، بل لا بد أن يصاحب ذلك برنامج للصيانة يتوفر له الإمكانات المادية والبشرية حتى يستطيع أن يرصد ويتابع ويعدل ويطور بما يواكب المستجدات على مستوى المنظمة وسوق العمل وأي قوانين أو تشريعات عمالية ذات مساس بأنظمة الأجور والحوافز مثل تحديد الحد الأدنى للأجور، وغير ذلك من المتغيرات.

أولاً - أساسيات برنامج صيانة الرواتب والأجور:

لكي تؤدي برامج الصيانة الدور المأمول منها بكفاءة وفعالية، فإن خطة الصيانة لا بد أن تأخذ في الاعتبار الجوانب التالية:

- ماذا يجب أن يعمل؟
- أين يجب عمله؟
- متى يجب عمله؟
- من يجب أن يعمله؟
- كيفية العمل؟

ماهية صيانة أنظمة الرواتب والأجور:

صيانة الرواتب والأجور هي العمليات ذات العلاقة بإدخال المستجدات على سلم الرواتب والأجور أو العلاوات والبدلات والمكافآت، وهذه المتغيرات قد تكون داخلية أو خارجية[1].

وهناك من يرى أن الصيانة تستهدف إبقاء الشيء في حالة صحية سليمة وفاعلة.

وعليــه، فصيانة نظام الأجور والحوافز هي، مجموعة الترتيبات والخطط الطويلة والقصيرة المــدى، تقوم بها إدارة الرواتب والأجور ضمن مهامها لتعزيز واســتمرارية سياسة الأجور بالمنظمة.

أهمية برنامج الصيانة:

تعمــل المنظمات فــي بيئة عمل يحيط بها الكثير مــن التحديات، مما يتطلب منها سرعة التعامل مع تلك التحديات للتغلب عليها وتجاوزها لكي تواصل مسيرتها وتحقق أهدافهــا. ومن أبرز تلــك التحديات الأعباء المالية التي تتزايــد من عام لآخر وعلى رأســها أجور ومســتحقات العاملــين. ومما يزيد الأمر صعوبة فيمــا يتعلق بموضوع الأجــور أن مســتويات الأجور يجب أن تكون مماثلة لمســتويات الأجــور في المنظمات المنافســة حتى يمكن للمنظمة أن تتمكن من اجتذاب الكفاءات والمحافظة عليهم. بل إن الأمــر لا يقتصر علــى وضع برنامج الأجور والحوافز، إذ يجب أن يخضع للتحديث والتطوير على فترات مناسبة وكلما دعت الحاجة، وعادة ما تعني تلك التحسينات زيادة مالية، وذلك لمجاراة مســتويات المعيشة المتزايدة وللتجاوب مع ما يحدث من متغيرات ذات مســاس بالمنظمة، ســواء من الداخل أو من البيئة الخارجية. وكمثال على ذلك: فإن التغييرات التنظيمية مثل إدخال تقنية عالية في أداء العمل، ســوف يترتب عليها اســتحداث وظائف جديدة وبمرتبات توازي أهمية تلك التقنية. أما البيئة الخارجية فإن دخول منظمات جديدة قوية إلى سوق العمل سيؤدي إلى زيادة الطلب على العمالة ومن ثم ارتفاع أجورها، وهذا سينعكس بلا شك على مستويات الأجور والحوافز، مما يتطلب معه مراجعة برنامج الأجور والحوافز لاحتواء هذه المتغيرات.

بناء على ما سبق، يبرز الدور الهام لإدارة الرواتب والأجور في وضع برنامج متميز لصيانة الرواتب والأجور تحت الإشــراف والمتابعــة الدائمة من قبل الإدارة العليا، بما يكفل تحقيق التوازن بين تكلفة الأجور والعائد منها.

أهدف برامج الصيانة:

يهدف برنامج الصيانة إلى المحافظة على نظام الأجور والحوافز قوياً منافســاً من خلال التحديث والتطوير المستمر وإدخال ما يلزم من تعديلات.

متى يبدأ برنامج الصيانة ومتى ينتهي:

تمــر عملية وضع هيكل الأجور بثلاث مراحل: مرحلة الإعداد، مرحلة التشــغيل، مرحلة الصيانة. فأثناء مرحلة تنفيذ الخطة عادة ما تظهر بعض المشكلات والمعوقات، ومــن هنا يمكن القــول إن عملية الصيانة قد بدأت فعلياً رغــم أنه لم يخطط لها بل استدعتها الضرورة.

المسؤول عن برنامج الصيانة:

المســؤول عــن صيانة برنامج الرواتــب والأجور في المقام الأول، هــو إدارة الموارد البشرية ممثلة في إدارة الرواتب والأجور، إضافة إلى الإدارات ذات العلاقة من خلال مــا تقدمه من بيانات ومعلومات وملاحظات في حال كانت التغييرات لها علاقة بتلك الإدارات. وقــد جرت العادة على تشــكيل لجنة متخصصة تتولــى إدخال التعديلات اللازمة على الهيكل أو خطة الحوافز عند الحاجة.

لكي تتم عملية الصيانة والتحديث بشــكل جيد، يجب أن يتوفر لها الأفراد القادرون على دراسة المتغيرات ومدى تأثيرها في الهيكل ومن ثم اتخاذ ما يلزم من تعديل أو تطوير للهيــكل بناء على ذلك. وعلــى أن تكون تلك الإجراءات مســتمرة ولا يتم تأخير إدخال التعديلات على الهيكل أو خطة الحوافز حتى تستمر سياسة الأجور محدثة وفاعلة.

المستهدف ببرنامج الصيانة:

المســتهدف الأول ببرنامج الصيانة هو هيكل الأجور، لــذا يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتنفيذ برامج الصيانة التأكد بصفة مســتمرة من تحقيق الهيكل للأهداف التي أنشــئ من أجلها، بما يمكن مــن تحديد مدى حاجته للصيانــة. وفيما يلي أهم تلك الأهداف:

١- العدالــة فــي منح الأجور، ويمكــن التأكد من تحقق هذا الهدف من خلال مســح العاملين والتعرف على آرائهم.

٢- تحقيق مســتويات أجور منافســة، ويقاس من خلال اســتخراج نسبة التسرب من المنظمة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

٣- تحســين مســتوى الإنتاجية كماً ونوعاً، ويتم التأكد منه من خلال معدلات الإنتاج وقياس رضا العملاء.

٤- حافز للعاملين لأداء أفضل ما لديهم، ويمكن قياسه من خلال قياس رضا العاملين ومستوى الإنتاجية.

٥- مدى اتساقه مع قوانين العمل السائدة.

٦- تحقيق التوازن بين تكاليفه والعائد منه.

فعالية برنامج الصيانة:

ما الذي يزيد أو يقلل من فعالية برامج الصيانة؟

يحتاج برنامج الصيانة مثله مثل غيره إلى اتخاذ الوسـائل الداعمة لإنجاحه، ومن ذلك:

١- وعي الإدارة العليا بأهميته ودعمها له.

٢- وجود المتخصصين الذين تسـند إليهم مهمة المتابعة والتعديل والتطوير للمحافظة على سياسة الأجور مسايرة للواقع.

٣- أن يتضمن البرنامج خطة وآلية متميزة للصيانة.

٤- المتابعة والرصد المستمر لما يستجد ولا سيما في البيئة الخارجية والتنبؤ باتجاهات الأسعار وغيرها مما يؤثر في الخطة.

٥- أن يكون البرنامج مرناً يمكنه من استيعاب المتغيرات الجديدة، مثل ظروف التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

٦- المتابعة المستمرة لسير البرنامج وقياس مخرجاته وتوفير الدعم للقائمين عليه.

آلية عمل برنامج الصيانة:

يسـتلزم برنامج الصيانة إذا ما أريد له أن يؤدي دوره على أكمل وجه أن يتوفر له الكوادر البشرية ممثلة في أفراد من ذوي الخبرة، وعادة ما يشكل لجنة لهذا الغرض، وكذلـك الإمكانـات المادية اللازمة وآلية عمل واضحة ومحـددة. وفيما يلي عدد من النقـاط التي تسـاعد فريق العمل علـى وضع آلية العمل المناسـبة (فهي تختلف من منظمة لأخرى):

١- المتابعة المسـتمرة لسياسـة الأجور ورصـد الملاحظات عليها مـن قبل الموظفين والمديرين التنفيذيين.

٢- جمع المعلومات عن الوضع القائم في سوق العمل فيما يخص الأجور والحوافز.

٣- دراسة وتحليل الملاحظات والمعلومات والمقترحات التي تم الحصول عليها، لتحديد مواطن القصور والخلل أو جوانب الضعف.

٤- استكمال الإجراءات النظامية لإدخال ما يلزم من تعديلات على قاعدة المعلومات الخاصة بالرواتب والأجور.

٥- إذا كانت الأجور في سوق العمل تزيد عن أجور المنظمة بنسبة محدودة ١٠٪ مثلاً، فيمكن بعد أخذ موافقة صاحب القرار على زيادة الرواتب بالنسبة نفسها إذا كان هناك ضرورة لمثل تلك الزيادة.

٦- إجراء مسح للرواتب والأجور إذا كان هناك اختلاف كبير بين سوق العمل ومستويات الأجور في المنظمة، فإن الحاجة تدعو إلى إجراء مسح شامل للأجور والحوافز، بهدف التحديث والتطوير.

٧- عند إجراء تعديلات على الهيكل أو سياسة الأجور عموماً، يفترض عقد اجتماعات مع مديري الوحدات الإدارية لشرح أبعاد ومبررات تلك التعديلات، بما يمكن أولئك المديرين من توصيل تلك المعلومات إلى مرؤوسيهم.

ثانياً - مهام برنامج الصيانة:

أحد الأدوار الهامة لبرامج الصيانة الرقابة المستمرة على برامج الرواتب والحوافز بغرض تطويرها وضبطها. ويتم ذلك من خلال المتابعة المستمرة وجمع المعلومات ورصد الملاحظات بما في ذلك ملاحظات المديرين التنفيذيين بسبب قربهم من العاملين. من خلال تلك المعلومات يمكن إجراء التعديلات والتغييرات على أي جانب من جوانب الخطة في الوقت المناسب. ولممارسة هذا الدور بكفاءة فإن برنامج الصيانة لا بد أن يشمل الجوانب التالية:

١- المتابعة المستمرة للأوصاف الوظيفية وتحديثها وتعديلها وفقاً للمتغيرات، لدورها الرئيس في تحديد الرواتب والحوافز عند استحداث وظائف جديدة أو تعديل القائم منها. ومن ثم فالمحافظة عليها محدثة، تعني هيكل أجور محدثاً وفعالاً.

٢- في حال تغيير المسمى الوظيفي أو واجبات الوظائف أو شروط شغلها، فيجب إدخال ما يتطلبه ذلك من تعديلات على هيكل الأجور وبرنامج الحوافز.

٣- إجراء المسوحات على فترات مناسبة للتأكد من تماثلها مع السائد في سوق العمل.

٤- المشـــاركة في دراسة وتحليل محتوى الوظائف التي يطرأ تغيير في محتواها، ليتم إعادة تحديد درجتها وفقاً للوضع الجديد.

٥- إدخال ما يلزم من تعديلات على قاعدة المعلومات استجابة لأية متغيرات حتى تبقى محدثة ومسايرة لآخر المتغيرات.

٦- دراســـة معـــدلات التضخم ومدى تأثيرها في مســـتويات الرواتـــب واتخاذ القرار الملائم.

٧- التعرف على آراء المديرين التنفيذيين حول برنامج الأجور.

٨- التعرف على آراء العاملين حول برنامج الأجور من خلال المديرين التنفيذيين، وذلك لعلاقتهم المباشرة بالعاملين.

ثالثاً - إيجابيات خطة الصيانة:

الصيانة تعني المراجعة والتقييم المستمر للخطة وإدخال ما يلزم من تعديلات عليها، للحفـــاظ عليها مواكبة للتغيرات ذات العلاقة. هذا التدقيق والمراجعة يحقق للمنظمة العديد من الإيجابيات، منها:

١- التعرف على أبرز المشكلات والمعوقات القائمة لحلها.

٢- التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والعمل على تفاديها.

٣- تخفيض التكاليف من خلال استحداث أساليب عمل أكثر فاعلية وأقل تكلفة.

٤- دعم برامج الحوافز وتوفير وسائل إنجاحها.

٥- توفير المعلومات عن مشاكل تطبيق برامج الرواتب والحوافز.

٦- التنبؤ بمشاكل الأجور ووضع الخطط لتفاديها.

٧- توفيرالمعلومات عن سياسات الأجور في المنظمات المماثلة.

٨- وضع وتنفيذ خطط دعم وصيانة سياسة الأجور.

٩- معالجة حالات التمييز إن وجدت.

١٠- إدخال ما يلزم من تعديلات على الهيكل أو خطة الحوافز.

١١- معالجـــة حـــالات التمييـــز في الخطة إن وجدت (على أســـاس اللـــون، الجنس، العرق،....).

رابعاً - التغيرات ذات التأثير في برنامج الصيانة:

المنظمات كيانـــات غير جامدة تتأثر بما يحدث فـــي محيطها الداخلي والخارجي من متغيرات ومســـتجدات تمس مقومات وجودها واســـتمرارها، لذا يتم دراســـة تلك المتغيـــرات والتنبؤ بهـــا والتعامل معها حتى تتمكن من البقاء والاســـتمرار. فلا يمكن تجاهل تلك المتغيرات أو التقليل من أهميتها، لأن ذلك قد يكون له تأثير بالغ قد يصل إلـــى زوال تلك المنظمة. وعليه، فالأمر يتطلـــب التعامل مع تلك المتغيرات وفقاً لحالة وأهمية كل منها. وفيما يلي أبرز تل المتغيرات:

١ - التغيرات التنظيمية:

- «دمج بعض الإدارات أو الأقسام.
- اختصار بعض خطوات العمل.
- وضع معدلات العمل اليومي لكل موظف أو عامل.
- بنـــاء على التغيرات الســـابقة قـــد تجد المنظمة أن ما كان يـــؤدى خارج وقت الدوام وتدفع عليه مكافأة الأجر الإضافي هو في الواقع جزء من عبء العمل اليومي، وبناء على ذلك يتطلب الأمر إلغاء التكليف بالعمل خارج وقت الدوام أو قصره على أضيق نطاق»[٢].
- استحداث أساليب وطرق عمل جديدة.
- دخول المنظمة في حالة اندماج مع غيرها.
- «التغيـــرات التنظيميـــة الكبيرة في المنظمـــة تتطلب إعادة النظـــر ومراجعة هيكل الأجور الداخلي المطبق في المنشـــأة، وعليه فقـــد يكون من الضروري وضع وتحديد عوامـــل جديدة للتعويضات أو على الأقـــل تحديد معايير جديدة لعوامل التعويضات القائمة»[٣].

٢ - التغيرات في مجال الوظائف:

- التغيـــر فـــي واجبات ومســـؤوليات الوظائف، يعني الحاجة إلى إعـــادة تصميم تلك الوظيفة، مما يؤثر في أهميتها النســـبية ومن ثم الأجر المستحق على أساس وضعها الجديد. فزيادة واجباتها وإعطاؤها بعض المهام الإشرافية، يتطلب من إدارة الرواتب والأجـــور إعادة تقييمها بناء على ذلك، ومن ثم تحديد الدرجة الجديدة المســـتحقة. فـــإذا كان عـــدد الوظائف المعاد تصميمهـــا كبيراً فإن ذلك يعنـــي تغييرات جوهرية

فـــي هيكل الأجور يتطلب القيام بها للمحافظة علـــى الهيكل محدثاً ومطابقاً للواقع الجديد.

- زيـــادة الطلب على وظائف معينة، يـــؤدي إلى ارتفاع أجورها، مما يترتب عليه إعادة ترتيـــب وضع تلك الوظائف من حيث تحديد فئة الأجر التي تمكن المنظمة من جذب الأكفاء للعمل عليها.
- استحداث أو إلغاء وظائف قائمة.

٣ - تغيرات متنوعة:

- تحضر بعض المناطق التي كان يدفع لها بدل مناطق نائية، يعني عدم حاجة المنظمة إلى دفع ذلك البدل[٤].
- ارتفاع تكاليف المعيشة، تحتم الزيادة المطردة في زيادة تكاليف المعيشة على المنظمات إعادة دراسة هياكل أجورها وبرامج الحوافز لديها وتحديثها بما يتناسب مع الزيادة في تكاليف المعيشة، بما يبقيها في وضع تنافسي مع غيرها من المنظمات.
- اســـتخدام وسائل تقنية حديثة - كالحاســـب الآلي، يعني تغييراً جوهرياً في طريقة أداء العمل، الوقت المستغرق في أداء العمل، المهارات المطلوبة له. كل تلك المتغيرات تحتم ضرورة إعادة تقييم تلك الوظائف وتحديد الدرجات المناســـبة لها، حتى يمكن تحديد رواتبها وغيرها من المستحقات.
- إعادة تشـــكيل نقابـــة العمال، قد يؤدي إلـــى تغييرات في هيـــاكل الرواتب وبرامج الحوافز.

خامساً - آفاق مستقبلية في إدارة الرواتب والأجور:

كثيـــرة هي التحديات الآنية والمســـتقبلية التي تواجـــه إدارة الرواتب والأجور ومن ورائها إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل محكاً حقيقياً لنجاح هذه الإدارة وقدرة ربانها على العبور بها إلى بر الأمان، ففي ســـلامتها ســـلامة لهذه الإدارة ومن بعدها المنظمة بأكملها. وفيما يلي أبرز تلك التحديات:

١ - البطالة Unemployment :

تمثل البطالة أحد المشـــكلات المســـتعصية على مستوى العالم، ولها آثارها السلبية علـــى الأفـــراد والمجتمعات على حد ســـواء. فهي تعني باختصار زيـــادة المعروض من

طالبـــي العمل القادرين على العمل مقابل نســـبة طلب غيـــر موازية على تلك العمالة. هذا العدد المتزايد من القوى العاملة يؤثر في مســـتويات الأجور وعلى برامج الحوافز لدى المنظمات، ومن هنا يبرز دور إدارة الرواتب والأجور في التعامل الســـليم مع هذه الظاهرة، من خلال دراســـة حجمها وتحليل أبعادهـــا ومجال تأثيرها، والوظائف التي تتأثر بها بصفة أساسية وتأثير هذه الظاهرة على استقطاب القوى العاملة التي تحتاج إليهـــا. ولأهميـــة هذا الموضوع وارتباطـــه بصميم عمل هذه الإدارة، ســـنلقي - فيما يلي - الضوء على أبرز مكوناته بما يســـهل على موظفي هذه الإدارة فهمه واســـتيعابه والتعامل معه.

أسباب مشكلة البطالة:

ترجع أســـباب مشـــكلة البطالة إلى أســـباب وعوامل داخلية، أو خارجية أو مزيج منهما، وذلك على النحو التالي:

الأسباب والعوامل الداخلية:

- ارتفـــاع معدل النمو الســـكاني، وما يترتب عليه من وفرة اليـــد العاملة بدرجة تفوق حاجة سوق العمل.
- زيادة الاعتماد على الآلة لما تحققه من وفر في الوقت والتكلفة، مما أدى إلى تناقص الاعتماد على العنصر البشري.
- عدم مواكبة مخرجات التعليم في كثير من الأحيان لحاجة ســـوق العمل. مما يعني توفر أيدٍ عاملة ولكنها لا تلبي حاجة المنظمات فلا تستقطبها.
- عدم توازن الطلب على نوعيات الوظائف، أي التوجه نحو نوعيات معينة من الأعمال على حســـاب غيرها، مثل قلة الإقبال على الوظائف المهنية والخدمية والتوجه نحو الوظائف الإدارية والكتابية.

الأسباب والعوامل الخارجية:

- انخفاض معدلات الطلب الخارجي على الأيدي العاملة.
- الاعتماد على الفنون الإنتاجية كثيفة رأس المال[٥].

الآثار السلبية للبطالة:

١- شعور العاطل بعدم الاستقرار والإحباط.

٢- انعزال العاطل عن المجتمع.

٣- ارتفاع معدلات الجريمة.

٤- زيادة الإقبال على المخدرات، استعمالاً وتجارة.

٥- زيادة معدل الانتحار.

٦- العاطلون طاقات مهدرة.

٧- التكلفة الاقتصادية والاجتماعية للبطالة.

٨- هدر لطاقات يمكن أن تكون منتجة ومبدعة.

٩- زيادة مظاهر الفساد الأخلاقي على مستوى الفرد والمجتمع.

١٠- ارتفاع معدلات الهجرة للخارج.

١١- ضعف الشعور بالانتماء والولاء للوطن.

مواجهة البطالة:

١- توفير فرص العمل للعاطلين.

٢- وضع حد أدنى للأجور لمنع استغلال العاطل.

٣- وضع حد أعلى لساعات العمل لمنع استغلال العاطل.

٤- تأهيل وتدريب الشباب وإعدادهم لسوق العمل.

٥- وضع قيود صارمة على استقدام الأيدي العاملة لمنع المنافسة.

٦- إلزام منظمات القطاع الخاص بتوظيف الأيدي العاملة الوطنية وتحمل مسؤولياتها في هذا المجال تدريباً وتوظيفاً.

٧- تشجيع الشباب على الأعمال الحرة والمشروعات الصغيرة.

٨- تقديم خدمات حكومية متكاملة وذات مستوى متميز للمواطنين بما يخلق فرص عمل إضافية.

٩- تخفيض سن التقاعد.

١٠- إعطاء حوافز لمن يرغب من موظفي الدولة في التقاعد، مثل زيادة تعويضات نهاية الخدمة أو شراء مدة الخدمة أو غيرها بما يفتح الفرصة للشباب أن يجدوا فرصتهم.

١١- عدم التمديد للموظفين الذين وصلوا إلى سن التقاعد.

١٢- جذب الاستثمارات الأجنبية التي توجد فرص توظيف حقيقية للشباب.
١٣- إعطاء مزيد من الدعم والفرص والعوائد المجزية للوظائف المهنية والفنية.

٢ - التمكين Empowerment:

التمكين هو عملية تطورت استجابة للتوجه نحو درجة أعلى من المسؤولية والمشاركة بين العاملين في إدارة منظماتهم. ظهر هذا التوجه عندما أدرك كثير من المنظمات أهمية مشاركة موظفيها وما يمتلكونه من إمكانات للتطوير وتعزيز أداء العمل[٦].

التمكين أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، يقوم على إعطاء العاملين المزيد من الحرية والمسؤولية والصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم، الأمر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على مستوى الفرد والمنظمة.

ترجع أسباب انتشار هذا الاتجاه إلى ارتفاع مستوى القدرات والمهارات والإمكانيات سواء بين العاملين أو الباحثين عن عمل واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة والمتنوعة، وكذلك رغبة الأفراد أنفسهم في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية وإثبات أنفسهم للحصول على عمل مناسب[٧].

التمكين يختلف عن التفويض، ففي التفويض يفوض الشخص جزءاً من صلاحياته إلى شخص آخر، ويظل مسؤولاً عن الأخطاء التي يرتكبها المفوض له. أما التمكين فهو صلاحيات تمنح لشخص معين تمكنه من اتخاذ القرار، ويكون في هذه الحالة هو المسؤول عن نتائج قراراته مسؤولية كاملة.

فوائد ومزايا التمكين:

بالنسبة للمنظمة:

- يساعد التمكين المنظمات على خلق مناخ صحي لحل المشكلات، قبول التحدي، الابتكار، التحسين المستمر، الاستفادة المثلى من الموظفين، درجة عالية من الدافعية وتعزيز أداء الأعمال[٨].
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- تحسين مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- عدم مقاومة الموظف للتغيير ومن ثم مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة.
- تحسين العلاقة بين العاملين.

بالنسبة للموظف:

- الشعور بدرجة عالية من تقدير الذات والمشاركة.
- تحسن الإنتاجية.
- درجة أعلى من الرضا الوظيفي.
- درجة عالية من السلوك التنظيمي الإيجابي.
- تحسن مستوى العلاقات بين الموظفين أنفسهم وبينهم وبين رؤسائهم.
- الشعور باحترام المنظمة وتقديرها لما يقوم به.
- درجة أعلى من الانتماء للمنظمة.
- الشعور بحرص المنظمة وتمسكها به.
- الحصول على فرص حقيقية للنمو وتطوير مهاراته وقدراته.
- تحقيق مكانة أفضل من خلال التمكين.

أسباب تمكين العاملين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وقد حددها أفندي في التالي[٩]:

١- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
٣- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
٤- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
٥- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
٦- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

٧- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.

٨- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

٩- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

خطوات التحول إلى أسلوب تمكين العاملين:

التمكين يعني تقديم بعض التنازلات من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بالصلاحيات واتخاذ القرار، بحيث تعطى الفرصة للموظفين للمشاركة في ذلك. وهو ما يتطلب إحداث الكثير من التغييرات في الصلاحيات والمراكز وتركيبة الهيكل التنظيمي، وذلك على نحو مما يلي:

١ - تبني ثقافة التمكين: تكون البداية من الإدارة العليا، بدءاً باقتناعها بجدوى وأهمية تمكين العاملين، فإذا توافرت لديها القناعة التامة بذلك أمكن القول بأن أول وأهم الخطوات على طريق تبني هذه السياسة قد تحقق. يتبع هذه الخطوة من قبل الإدارة العليا تهيئة الظروف المناسبة لعملية التمكين. ويمكن في هذا الصدد اتخاذ عدد من الخطوات الداعمة مثل التواصل مع مديري الإدارات ولاسيما التنفيذية منها لشرح أبعاد ومتطلبات هذا التوجه وما سوف يعود على المنظمة من تبنيه، والتوجيه بالتواصل مع جميع العاملين بالطرق المناسبة لإنجاح هذه الخطوة.

٢ - تشجيع المديرين على تمكين المرؤوسين: هذه خطوة هامة إذ ليس من السهل اقتناع المديرين بالتنازل عن بعض صلاحياتهم ومسؤولياتهم الإشرافية لبعض موظفيهم. فقد ينظر البعض لذلك على أن فيه انتزاعاً لبعض حقوقهم، وقد يشعرون بالمنافسة من قبل مرؤوسيهم. فالخوف على مراكزهم الوظيفية يجعلهم يقاومون ليس التمكين فحسب بل حتى التفويض. وهنا تعمد الإدارة العليا إلى تشجيعهم بل توجيههم إن تطلب الأمر إلى تمكين مرؤوسيهم من القيام ببعض الأعمال وإعطائهم حرية التصرف دون الرجوع إليهم، بغرض منحهم فرصة استقلالية اتخاذ القرار.

٣ - «اختيار الأفراد الذين لديهم المهارات والمعارف اللازمة لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وكذلك الذين لديهم المهارات المتعلقة بالاتصال والتعامل مع الآخرين ضمن فرق العمل التي يتم تشكيلها، وأن يكون لديهم نظرة شمولية لنشاطات المنظمة وعملياتها وكيفية تداخلها وتفاعل بعضها مع بعض»[١٠].

٤ – إتاحة المعلومات، لكي يتمكن المرؤوســـون من اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم، فلا يمكن اتخاذ قرارات سليمة إلا إذا توفرت المعلومات الدقيقة ذات العلاقة.

٥ – التدريب وتهيئة العاملين للتمكين من خلال توفير فرص التدريب المناسب لكل فرد لإكسابهم المهارات الضرورية وتطوير أدائهم.

٦ – تطوير برنامج الحوافز بما يدعم التحول إلى أسلوب التمكين.

٧ – التغذية العكسية، للاستفادة من أي ملاحظات أو معلومات أثناء التنفيذ.

٣ – تعدد وتنوع العاملين في المنظمات:

تضم منظمات اليوم عمالة متعددة الجنســيات والأعــراق والديانات، هذا التعدد والتنوع رغم ما قد يكون له من فوائد، إلا أن له بلا شك انعكاسات سلبية قد تفوق ما قد يكون فيه من مزايا، ومن ذلك:

١ – بيئة عمل غير مستقرة: فتعدد وتنوع العاملين يعني تعدد وتنوع الثقافات والديانات وهو أمر قد يخلق الكثير من المشكلات والخلافات بين العاملين، فما هو مقبول في ثقافــة معينة قــد لا يكون كذلك في ثقافة أخرى. كما أن التنافر بين العاملين قد ينشأ بسبب تعدد الأديان وعدم وجود التسامح الديني.

٢ – التحزب وتكوين الجماعات غير الرســمية (الشــللية)، فقد يكون كل جنســية أو مذهب معين مجموعة، يتكتل بعضها مع بعض ليدافع عن حقوقه.

٣ – ضعف التواصل بين العاملين بسبب اختلاف لغاتهم.

هذا الوضع متى وجد في بيئة العمل، فإنه يفرض على المنظمة عبئاً إضافياً، يتطلب معه تبني سياســات وأساليب عمل مختلفة تستوعب مثل هذا التنوع وتتعامل معه، بما يحافظ على وحدة المنظمة وعدم انزلاقها إلى مشاكل وتداعيات هذه التركيبة. ورغم أن المنظمات يجب أن تتعامل مع هذا الموضوع بشــكل شــامل متكامل، إلا أن ما يعنينا التركيز عليه في هذا المقام هو أثر هذا التعدد والتنوع على سياسة الأجور ودور إدارة الرواتب والأجور في ذلك. هذه البيئة تفرض على إدارة الأجور عبئاً إضافياً فسياسة الأجــور لا بد أن تأخذ في الاعتبار هذا التنوع. ومن ذلك اختلاف مســتويات الأجور في بلدان تلك العمالة فإذا كانت وظيفة ما يدفع لها (٥٠٠٠) ريال مثلاً راتباً أساسياً، فإن هذا المبلغ الذي يعد مجزياً لبعض الموظفين في دولة (أ)، يكون متواضعاً للموظفين في دولة (ب).

٤- سياسة المنظمة في حالة تعدد وتنوع القوى العاملة:

تفــرض تركيبة القوى العاملة المتنوعة على المنظمة اتخاذ بعض التدابير الإضافية، مثل:

- توفر قيادة فاعلة واعية في إدارة الموارد البشرية.
- دراسة وملاحظة مستمرة لانعكاس هذا التعدد والتنوع على الأداء.
- توفير فرص تعليم وتدريب متعددة تتلاءم مع هذا التعدد والتنوع.
- إحداث تغيير في ثقافة المنظمة بحيث تتقبل وتتعامل مع التعدد والتنوع.
- إحداث تغيير في أنماط الإدارة لتستطيع التعامل مع تعدد وتنوع العاملين
- أن يكــون هنـــاك تقييــم دوري لبرامج وسياســـات إدارة التعدد والتنــوع في الموارد البشرية[١١].

إن الإخفاق في التعامل مع هذا التعدد والتنوع له انعكاسات سلبية تتمثل في:

- ارتفاع تكلفة دوران العمل.
- ارتفاع تكلفة الغياب عن العمل.
- ارتفاع نسبة الأخطاء في العمل وتدني الأداء.
- عدم القدرة على استقطاب عناصر جيدة ومؤهلة.
- بروز المشكلات القانونية التي قد يثيرها العاملون[١٢].

علاقة تعدد وتنوع القوى العاملة بسياسات الرواتب والأجور:

- التنوع والتعدد يعني عبئاً إضافياً على الإدارة.
- تكاليف إضافية في حالة الإخفاق في إدارة مثل هذه التركيبة من القوى العاملة.
- الحاجــة إلى جهــود أكبر في التواصل مع هذه العمالة لتحقيق مبدأ الشــفافية في سياسة الأجور.

٥ - التقنية والأجور:

أحــد التحديات أمام إدارة الموارد البشــرية، التحول إلى تبني مســتوى متقدم من التقنيــة في إدارة أعمالها وأعمال المنظمة، وهو ما يفرض عليها أعباء إضافية، تتمثل فيما يلي:

- يؤدي تبني المنظمة لمستوى متقدم من التقنية إلى ارتفاع متوسط الأجور، إذ تحتاج المنظمة في تلك الحالة إلى وظائف ذات مستوى عالٍ من المهارة ومتطلبات التأهيل، مما يعني مستويات أجور أعلى.
- الانتقال إلى مستوى تكنولوجي أعلى، يعني موظفين ذوي رواتب عالية، ومن ثم تكون حاجتهم في الغالب بصفة أكبر للحوافز المعنوية أكثر من المادية، مثل الترقيات، التقدير.
- الانتقال إلى مستوى تقني متقدم يضاعف الحاجة إلى الحوافز الجماعية أكثر من الفردية، خاصة في الوظائف الخدمية والكتابية والصيانة والمخازن، إذ يصعب فيها تحديد دور كل فرد بشكل مستقل.
- استخدام التقنية المتقدمة قد يختصر في عدد الوظائف، ويرفع الحاجة إلى نوعية مختلفة من الأيدي العاملة - الانتقال من الكم إلى النوع.

إن تحول المنظمة إلى تبني تقنية متقدمة، سيخلق حالة من التغيير على مستوى المنظمة بأكملها، بيد أن ما يهمنا في هذا المقام هو إدارة الموارد البشرية، والتي يكون دورها هاماً في هذه العملية، فهذه التغيرات ستفرض عليها التزامات جديدة تتمثل في: إحداث وظائف جديدة، زيادة الحد الأدنى لمطالب التأهيل لبعض الوظائف، اختلاف نوع ومقدار الحوافز التي ستقدمها المنظمة. يضاف إلى ذلك التغير الذي سيتطلبه الوضع الجديد من حيث تبني وسائل وطرق وإجراءات عمل جديدة تساير مستوى التقنية الجديد. هذه النقلة تتطلب من إدارة الرواتب والأجور الصيانة والتحديث والتطوير المستمر لكافة جوانب العمل بها حتى تبقي على سياسة للأجور منافسة وداعمة لتحقيق المنظمة لأهدافها.

خاتمة الفصل العاشر:

يمر أي نظام أو مشروع بثلاث مراحل: مرحلة التخطيط ومرحلة التنفيذ ومرحلة الصيانة. وهي منظومة متكاملة ينعكس نجاح أو فشل أي منها على العنصرين الباقيين. وفي هذا الفصل تم التركيز على المرحلة الثالثة من هذه المنظومة وهو الصيانة. فالصيانة تشمل جانبين: المحافظة عل الموجود والعمل على استمراره ليعمل بشكل صحي وسلس، والجانب الآخر تطويري يهدف إلى رصد أهم السلبيات والمعوقات ووضع الخطط لحلها والتغلب عليها والعمل على عدم تكرار حدوثها.

الصيانــة موضــوع متجدد، يحتاج إلــى المتابعة والتطوير والتحديــث، ذلك أن أي تغيــرات داخــل المنظمة تؤثر في موضوع الصيانة، ومن ذلــك التغيرات في: الأنظمة والسياســات والتوجهات والإمكانات والخطط المســتقبلية، مستويات الأجور في سوق العمل، وغيرها.

أسئلة للنقاش:

١ – ما أهمية برنامج صيانة الرواتب والأجور؟

٢ – متى يجب القيام بخطة الصيانة؟

٣ – ما أهم مهام الصيانة؟

٤ – ما العلاقة بين صيانة الرواتب والأجور وكل من:

البطالة، التمكين، تعدد وتنوع القوى العاملة بالمنظمة؟

هوامش الفصل العاشر:

١- عمار، حسين. مرجع سابق. ص (٣٠٣).
٢- عمار، حسين. مرجع سابق. ص (٣٠٤).
٣- شاويش، مصطفى. مرجع سابق. ص (٢٢١).
٤- عمار، حسين. مرجع سابق. ص (٣٠٥).
٥- المغربي، محمد. مرجع سابق. ص (١٧٩).
٦- Pattanayak, Biswajeet. Op. cit., P. 211.
٧- درة، عبدالبـاري وزهير نعيم الصبـاغ، إدارة الموارد البشـرية (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠١٠)، ص (٤٣٩).
٨- Pattanayak, Biswajeet. Op. cit., P. 217.
٩- أفندي، عطية، تمكين العاملين – مدخل للتطوير والتحسـين المسـتمر (القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣) ص (١٧).
١٠- جودة، محفوظ أحمد. مرجع سابق. ص (٣٢٤).
١١- درة، عبدالباري. مرجع سابق. ص (٤٣٨).
١٢- درة، عبدالباري. مرجع سابق. ص (٤٣٩).

الفصل الحادي عشر: الرواتب والأجور في نظام الخدمة المدنية السعودي

أولاً: الرواتب والأجور في الخدمة المدنية

ثانياً: هياكل الرواتب والأجور في الخدمة المدنية

ثالثاً: تطور أنظمة الرواتب والأجور في الخدمة المدنية

رابعاً: الجهات المعنية بالرواتب والأجور في الجهاز الحكومي السعودي

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الحادي عشر
الرواتب والأجور في نظام الخدمة المدنية السعودي

أولاً - الرواتب والأجور في الخدمة المدنية:

خصص هذا الفصل والفصل التالي لاستعراض تجربة المملكة العربية السعودية في مجال الرواتب والأجور والمزايا المالية للعاملين في أنظمة الخدمة المدنية، وهي تجربة ثرية امتدت منذ صدور التعليمات المؤقتة لإدارة الدولة أوائل عام ١٣٤٣هـ، وحتى يومنا هذا. وقد ميز هذه التجربة مواكبتها للمراحل المختلفة لنشأة الدولة الفتية، فجاءت ترجمة صادقة لتلك النقلات النوعية في مسيرة الجهاز الحكومي. بدأ كياناً متواضعاً مادياً واقتصادياً وسياسياً ووظيفياً، فكان ما يصرف لموظفي الدولة آنذاك مبالغ متواضعة جداً وأحياناً كانت تصرف في شكل عيني.

مع توسع مجالات وإمكانات الدولة كانت رواتب ومستحقات الموظفين تشهد تحسناً ملموساً من عام لعام. فقد كان أقل راتب عام ١٣٦٤هـ (٦٠) ريالاً. ثم ما لبث أن سرت في أوصاله نسائم الحياة ليبلغ (٣١٠) ريالاً عام ١٣٧٣هـ بنسبة زيادة (٤١٧٪)، وهي نسبة كبيرة في ذلك الوقت. وهكذا توالى صدور هياكل المرتبات والأجور والمزايا المالية من عام لعام وفقاً لتوالي صدور أنظمة الخدمة المدنية.

وفي ملمح آخر، اعتمد الجهاز الحكومي على مبدأ تعدد هياكل الأجور منذ البدايات الأولى لنشوئه، سعياً للتعامل مع كل مجموعة عمل أو نوع من الوظائف وفق خصائصه وظروفه وما يتطلبه من مؤهلات وما يترتب على أدائه من مخاطر وأضرار مهنية. وقد أدى هذا التوجه إلى استحداث عدد كبير من السلالم الوظيفية، منها: سلم رواتب الموظفين، المستخدمين، بند الأجور، القضاة، الوظائف التعليمية، وغيرها.

رواتب الموظفين عند التعيين:

الأساس أن يكون التعيين على الدرجة الأولى من المرتبة المعين عليها، إلا أن نظام الخدمة المدنية الصادر سنة ١٣٩٧هـ، قضى بجواز تعيين الموظف على غير الدرجة الأولى، فقد ورد ما نصه: «يمنح الموظف المعين راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي عين عليها، فإذا كان راتبه عند التعيين يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه عند التعيين. وعلى ذلك تم تحديد بعض التخصصات

والمستويات العلمية التي يجوز التعيين بموجبها بدرجة تزيد عن الدرجة الأولى. وفيما يلي بعض الأمثلة[1]:

المؤهل	المرتبة	الدرجة
جامعية في الطب البشري	٨	٣
ماجستير في الطب البشري	٩	٣
جامعية في الكمبيوتر	٧	٤
جامعية في الهندسة	٧	٣
ماجستير في الهندسة	٨	٣
الوظائف الدينية - المتوسطة مع القدرة التي تتطلبها الوظيفة	٢	٢
وظائف المراقبة الجوية دبلوم المراقبة الجوية ٣ سنوات بعد المتوسطة	٥	٣
دبلوم المعاهد الصحية ٣ سنوات بعد المتوسطة	٥	٣

رواتب الموظفين عند الترقية:

الترقيــة تكون على المرتبة التالية مباشــرة. وفيها «يمنح الموظف المرقى راتب أول درجــة في مرتبة الوظيفة التي يرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يســاوي راتب هــذه الدرجــة أو يزيد عليه يمنــح أول درجة تتجاوز راتبه ويجوز بقرار من الســلطة المختصة منح الموظف المرقى راتب الدراجة التالية»[2].

أي أن المرقــى يمنح علــى المرتبة الجديدة راتب أول درجة تعلــو راتبه على المرتبة السابقة. ويجوز كذلك منحه علاوة إضافية - علاوة الترقية، وفق الضوابط التالية:

- المرقى للمرتبة (١١) فما فوق يشــترط لمنحه علاوة الترقية حصوله على تقدير أداء لا يقل عن ممتاز في العام الأخير قبل منحه العلاوة.
- المرقى للمرتبة العاشرة فما دون، يشترط لمنحه هذه العلاوة حصوله على تقدير أداء وظيفــي لا يقل عن جيد جداً في العام الأخير قبــل منحه العلاوة، وأن يمضي مدة لا تقل عن أربع ســنوات في المرتبة التي يشــغلها، وتوصية من رئيسة المباشر بمنحه هذه العلاوة.

وفي حالة تمت الترقية من أول شــهر محرم منح الزيادة المقررة للترقية وفق المادة (١٨/ب) من نظام الخدمة المدنية، ثم يمنح العلاوة الدورية على أســاس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها كما لو تمت الترقية قبل أول محرم.

شروط استحقاق الراتب:

وفقــاً لنظام الخدمة المدنية الســعودي فإنه من حق الموظف الذي يشــغل وظيفة معتمــدة في تشــكيلات الميزانية في أي جهة حكومية أن يحصــل على الراتب والمزايا المقررة لتلك الوظيفة، إذا توفرت الشروط التالية:

صدور قرار التعيين:

قرار التعيين هو الأداة النظامية التي تنشأ بناء عليها العلاقة الوظيفية بين الموظف والجهــة المعين لديها. ويأتي هذا القرار خاتمة عدة مراحل تمر بها عملية التوظيف. وفي قرار التعيين تحدد مرتبة المعين وفقاً لجدول تحديد مستويات الدخول للمؤهلات العلمية وعدد سنوات الخبرة: مثال جدول تحديد مستويات الدخول للمؤهلات العلمية وعدد ســنوات الخبرة المطلوبة مع كل مؤهل علمي للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية - جدول رقم (٣٤).

جدول رقم (٣٤)

جدول تحديد مراتب الدخول للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية

المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة / المراتب	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
الابتدائية مع القدرة		٢	٥	٨	١١	١٤	١٦	١٨	٢٠	٢٢
الكفاءة المتوسطة			٣	٦	٩	١٢	١٤	١٦	١٨	٢٠
الثانوية العامة					٣	٦	٨	١٠	١٢	١٤
المعهد الثانوي التجاري						٣	٥	٧	٩	١١
برنامج إعدادي لمدة ســنتين بعد الثانوية العامة (١)						٣	٥	٧	٩	١١
درجة جامعية (٢)							٢	٤	٦	٨
درجة الماجستير أو ما يعادلها									٢	٤
درجة الدكتوراه										٢

إيضاحات:

١ - هناك بعض البرامج الإعدادية تعد المرتبة السادســة مستوى دخول لها مثل بعض تخصصات الكلية التقنية ...... إلخ

٢ - هناك بعض التخصصات الجامعية تعد السابعة مستوى دخول لها مثل الحاسب الآلي، الإدارة الصناعية.

مباشرة الموظف لمهام وظيفته:

قرار التعيين لا يكفي وحده ليصبح الموظف رسمياً ويسمح له بمزاولة عمله، بل لابد من صدور قرار توجيه من صاحب الصلاحية يحدد للموظف الإدارة أو القسم الذي سيعمل فيه. وعندما يباشر فعلياً مهام عمله في الإدارة التي تم توجيهه إليها يقوم رئيسه المباشر بتمكينه من مباشرة عمله ويرسل خطاباً إلى شؤون الموظفين يخطرها بمباشرة الموظف لمهام عمله. عندها يكتسب الموظف صفة الرسمية ويتم البدء في احتساب مستحقاته بدءاً من تاريخ المباشرة.

استمرار قيام العلاقة الوظيفية:

تعني استمرار أداء الموظف لمهام وظيفته على أكمل وجه. فالانقطاع عن العمل دون عذر مشروع تقبله جهة عمله يجيز لها إنهاء خدماته متى بلغت مدة الغياب خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين يوماً منفصلة.

ألا يكون هناك سبب نظامي يحرم الموظف من راتبه:

قد يوقف صرف راتب الموظف في حالات معينة منها: الموظف المعار يقطع راتبه من تاريخ تركه للعمل حتى يعود إلى مباشرته، الإجازة الاستثنائية، الستة أشهر الأخيرة من الإجازة المرضية العادية ما لم يطلب تحويلها إلى إجازة عادية إذا كان لديه رصيد، وفي حالة كف اليد يصرف للموظف نصف صافي راتبه إلى أن يسوى وضعه.

ضوابط صرف رواتب الموظفين والمستخدمين:

فيما يلي عدد من الأحكام والضوابط التي تطبق إنفاذاً لما ورد في المرسوم الملكي رقم (م/٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ، والمعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٨/١هـ[٣].

١- يستحق الموظف راتبه اعتباراً من تاريخ مباشرته العمل.

٢- يمنح الموظف في حالة تعيينه لأول مرة في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية الدرجة الأولى من المرتبة المعين عليها.

٣- يبدأ صرف الراتب من تاريخ مباشرة الموظف أعمال الوظيفة المعين أو المرقى عليها بعد صدور قرار الترقية، واستثناء من ذلك تعد الترقية بالمدة نافذة من تاريخ صدور القرار بها في الحالات التالية:

أ - ترقية الموظف بأمر ملكي أو بأمر سام أو بقرار من مجلس الوزراء أو مجلس الخدمة المدنية.

ب - إذا كان الموظف منتدباً في مهمة رسمية.

ج - إذا كان الموظف ملحقاً بدورة تدريبية لمدة ستة أشهر فما دون.

د - إذا كان الموظف في إجازة رسمية.

هـ - إذا كان الموظف معاراً لمنظمة دولية أو إقليمية.

ويشترط لنفاذ الترقية من تاريخ صدور القرار بها في الحالات (ب، ج، د، هـ)، أن تتم مباشرة الموظف لعمله بعد انتهاء الانتداب أو التدريب أو الإجازة أو الإعارة.

٤- تمنح علاوة دورية لجميع الموظفين والمستخدمين في أول شهر محرم من كل سنة، إذا لم يكن هناك قرار ينص على حرمان الموظف أو المستخدم منها، أو إذا لم يصل الموظف أو المستخدم إلى الدرجة الأخيرة في مرتبته.

٥- يمنح الموظف العلاوة وذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها مباشرة في المرتبة نفسها، ويتم هذا النقل من أول شهر محرم من كل سنة.

٦- يمنح الموظف المرقى راتب أول درجة في مرتبة الوظيفة التي يرقى إليها، فإذا كان راتبه عند الترقية يساوي راتب هذه الدرجة أو يزيد عليه يمنح راتب أول درجة تتجاوز راتبه، ويجوز بقرار من السلطة المختصة منح الموظف المرقى راتب الدرجة التالية.

٧- في حالة إعادة الموظف الذي ترك الخدمة في وظيفة بالمرتبة نفسها التي كان يشغلها عند انتهاء خدمته يوضع بنفس الدرجة التي كان عليها، أما إذا أعيد إلى وظيفة ذات مرتبة أقل فيمنح راتب أول درجة تتجاوز آخر راتب كان يتقاضاه، فإذا كان راتبه يزيد على آخر درجة في مرتبة الوظيفة يمنح هذه الدرجة.

٨- يصرف للموظف المكفوف اليد ومن في حكمه نصف صافي راتبه، فإذا برِّئ أو عوقب بغير الفصل يصرف له الباقي من راتبه، أما إذا عوقب بالفصل فلا يستعاد ما صرف له ما لم تقرر الجهة التي أصدرت قرار العقوبة غير ذلك.

٩- الموظف المحبوس احتياطياً يعد في حكم مكفوف اليد حتى يفرج عنه.

١٠- لا يجوز الحجز على راتب الموظف إلاّ بأمر من الجهة المختصة، ولا يجوز أن يتجاوز المقدار المحجوز عن كل شهر ثلث صافي راتبه الشهري ماعدا دين النفقة.

١١- تضمنت اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية طريقة الحجز على الراتب، فقد منعت الحجز عليه إلا بأمر صادر من الوزير المختص وفيما عدا دين النفقة لا يجوز أن يتجاوز المقدار المحجوز عليه شهرياً ثلث صافي الراتب.

١٢- مع مراعاة ما تقضي به الأنظمة لا يستحق الموظف راتباً عن الأيام التي لا يباشر فيها عمله.

١٣- المستخدم الذي يعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية يوضع في الدرجة التي يساوي مرتبها أو يعلو مباشرة الراتب الذي كان يتقاضاه في وظيفته السابقة، وذلك حسب الأحوال. فإذا كان هذا الراتب يتجاوز راتب آخر درجة في مرتبة الوظيفة المعين عليها منح مكافأة شهرية بقدر الفرق وتتناقص هذه المكافأة بقدر ما يحصل عليه بعد ذلك من زيادة في راتبه.

١٤- يجوز تعيين المستخدم في غير أول درجة في مرتبة الوظيفة وفق قواعد تحددها وزارة الخدمة المدنية.

ثانياً - هياكل الرواتب والأجور المعمول بها في الجهاز الحكومي:

تعددت هياكل الرواتب والأجور المعمول بها في الجهاز الحكومي السعودي، ومنها:

١- سلم رواتب الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة.

٢- سلم رواتب الموظفين.

٣- سلم رواتب المستخدمين.

٤- سلم رواتب العاملين على بند الأجور.

٥- سلم رواتب القضاة.

٦- سلم رواتب الوظائف التعليمية.

٧- سلم رواتب الوظائف الدبلوماسية.

٨- سلم رواتب أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام.

٩- سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بالجامعات.

١٠- سلم أجور المتخصصين والإداريين بإدارة كهرباء الناصرية.

١١- سلم أجور الممارسين الصحيين السعوديين.

١٢- سلم رواتب الخويا ورؤسائهم ومساعديهم والوكلاء المساعدين.

١٣- سلم رواتب الوظائف الصحية.

١٤- سلم رواتب العاملين في مصنع كسوة الكعبة المشرفة.

١٥- جداول رواتب المتعاقدين غير السعوديين.

١٦- مكافأة أعضاء مجلس الشورى.

١٧- مكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد.

الملاحظ على هذه السلالم وجود اختلافات فيما بينها، وفيما يلي بعض منها (هذه الملاحظات فقط على السلالم المعمول بها من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ إلى الآن):

أ - اختلاف عدد المراتب والدرجات:

- سلم رواتب الموظفين ١٥ مرتبة مقسمة إلى ١٥ درجة (ماعدا المراتب ١١ – ١٥، يتناقص عدد درجاتها).
- سلم رواتب الوظائف التعليمية يتكون من ستة مستويات مقسمة إلى ٢٥ درجة (ماعدا المستوى ٤ – ٦، تتناقص عدد درجاتها).
- سلم بند الأجور أربع فئات مقسم كل منها إلى ١٥ درجة.
- سلم الوظائف الدبلوماسية يتكون من ٧ مستويات كل منها مقسم إلى ٢٠ درجة (ماعدا المراتب سكرتير أول – سفير، تتناقص عدد درجاتها).

ب - اختلاف المسميات من سلم لآخر:

- سلم رواتب: الموظفين، المستخدمين، العاملين على بند الأجور، القضاة، الوظائف.
- التعليمية، الدبلوماسية، أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام.
- سلم أجور: الممارسين الصحيين السعوديين، المتخصصين والإداريين بإدارة كهرباء الناصرية.
- مكافأة: مكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد.

ج - اختلاف ترتيب مستويات الأجور داخل السلم، فجميعها يبدأ بأقل مرتبة أو مستوى، ماعدا مكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد تبدأ بأعلى مستوى إمام جامع (أ) إلى أقل مستوى خادم مسجد.

وفيما يلي أمثلة لبعض من تلك السلالم:

أ - سلم رواتب الوظائف التعليمية:

جدول رقم (٣٥) سلم رواتب الوظائف التعليمية

المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المستوي / الدرجات	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
١	٤٤٤٥	٥٣٥٠	٦٣٩٠	٧٥٧٠	٨٠٦٠	٩٢٦٠
٢	٤٧٤٥	٥٧١٥	٦٨٢٥	٨٠٨٠	٨٥٧٠	٩٨٥٥
٣	٥٠٤٥	٦٠٨٠	٧٢٦٠	٨٥٩٠	٩٠٨٠	١٠٤٥٠
٤	٥٣٤٥	٦٤٤٥	٧٦٩٥	٩١٠٠	٩٥٩٠	١١٠٤٥
٥	٥٦٤٥	٦٨١٠	٨١٣٠	٩٦١٠	١٠١٠٠	١١٦٤٠
٦	٦٣٤٠	٧٥٧٠	٨٩٧٠	١٠٦٢٥	١١١٤٠	١٢٩٠٠
٧	٦٦٤٠	٧٩٣٥	٩٤٠٥	١١١٣٥	١١٦٥٠	١٣٤٩٥
٨	٦٩٤٠	٨٣٠٠	٩٨٤٠	١١٦٤٥	١٢١٦٠	١٤٠٩٠
٩	٧٢٤٠	٨٦٦٥	١٠٢٧٥	١٢١٥٥	١٢٦٧٠	١٤٦٨٥
١٠	٧٥٤٠	٩٠٣٠	١٠٧١٠	١٢٦٦٥	١٣١٨٠	١٥٢٨٠
١١	٧٨٤٠	٩٣٩٨	١١١٤٥	١٣١٧٥	١٣٦٩٠	١٥٨٧٥
١١٢	٨١٤٠	٩٧٦٠	١١٥٨٠	١٣٦٨٥	١٤٢٠٠	١٦٤٧٠
١٣	٨٤٤٠	١٠١٢٥	١٢٠١٥	١٤١٩٥	١٤٧١٠	١٧٠٦٥
١٤	٨٧٤٠	١٠٤٩٠	١٢٤٥٠	١٤٧٠٥	١٥٢٢٠	١٧٦٦٠
١٥	٩٠٤٠	١٠٨٥٥	١٢٨٨٥	١٥٢١٥	١٥٧٣٠	١٨٢٥٥
١٦	٩٣٤٠	١١٢٢٠	١٣٣٢٠	١٥٧٢٥	١٦٢٤٠	١٨٨٥٠
١٧	٩٦٤٠	١١٥٨٥	١٣٧٥٥	١٦٢٣٥	١٦٧٥٠	١٩٤٤٥
١٨	٩٩٤٠	١١٩٥٠	١٤١٩٠	١٦٧٤٥	١٧٢٦٠	٢٠٠٤٠
١٩	١٠٢٤٠	١٢٣١٥	١٤٦٢٥	١٧٢٥٥	١٧٧٧٠	٢٠٦٣٥
٢٠	١٠٥٤٠	١٢٦٨٠	١٥٠٦٠	١٧٧٦٥	١٨٢٨٠	٢١٢٣٠
٢١	١٠٨٤٠	١٣٠٤٥	١٥٤٩٥	١٨٢٧٥	١٨٧٩٠	
٢٢	١١١٤٠	١٣٤١٠	١٥٩٣٠	١٨٧٨٥	١٩٣٠٠	
٢٣	١١٤٤٠	١٣٧٧٥	١٦٣٦٥	١٩٢٩٥	١٩٨١٠	
٢٤	١١٧٤٠	١٤١٤٠	١٦٨٠٠	١٩٨٠٥	٢٠٣٢٠	
٢٥	١٢٠٤٠	١٤٥٠٥	١٧٢٣٥			
العلاوة السنوية	٣٠٠	٣٦٥	٤٣٥	٥١٠	٥١٠	٥٩٥

ب – سلم أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بالجامعات:

جدول رقم (٣٦) سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين بالجامعات

المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

الوظيفة	الدرجات															العلاوة السنوية
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
معيد	٦٦٥٠	٧٠٦٥	٧٤٨٠	٧٨٩٥	٨٣١٠	٨٧٢٥	٩١٤٠	٩٥٥٥	٩٩٧٠	١٠٣٨٥	١٠٨٠٠	١١٢١٥	١١٦٣٠	١٢٠٤٥	١٢٤٦٠	٤١٥
محاضر	٨٧٦٥	٩٢٧٥	٩٧٨٥	١٠٢٩٥	١٠٨٠٥	١١٣١٥	١١٨٢٥	١٢٣٣٥	١٢٨٤٥	١٣٣٥٥	١٣٨٦٥	١٤٣٧٥	١٤٨٨٥	١٥٣٩٥	١٥٩٠٥	٥١٠
أستاذ مساعد	١٢٧٦٥	١٣٣٣٥	١٣٩٠٥	١٤٤٧٥	١٥٠٤٥	١٥٦١٥	١٦١٨٥	١٦٧٥٥	١٧٣٢٥	١٧٨٩٥	١٨٤٦٥	١٩٠٣٥	١٩٦٠٥	٢٠١٧٥	٢٠٧٤٥	٥٧٠
أستاذ مشارك	١٦٠٨٠	١٦٧٤٥	١٧٤١٠	١٨٠٧٥	١٨٧٤٠	١٩٤٠٥	٢٠٠٧٠	٢٠٧٣٥	٢١٤٠٠	٢٢٠٦٥	٢٢٧٣٠	٢٣٣٩٥	٢٤٠٦٠	٢٤٧٢٥	٢٥٣٩٠	٦٦٥
أستاذ	١٨٤٢٠	١٩١٥٥	١٩٨٩٠	٢٠٦٢٥	٢١٣٦٠	٢٢٠٩٥	٢٢٨٣٠	٢٣٥٦٥	٢٤٣٠٠	٢٥٠٣٥	٢٥٧٧٠	٢٦٥٠٥	٢٧٢٤٠	٢٧٩٧٥	٢٨٧١٠	٧٣٥

ج – سلم رواتب القضاة:

جدول رقم (٣٧) سلم رواتب القضاة

المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المرتبة	الدرجات															العلاوة السنوية
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
ملازم قضائي	١٠٣٢٠															
قاضي (ج)	١١٢٣٠	١١٨٦٠	١٢٤٩٠	١٣١٢٠	١٣٧٥٠	١٤٣٨٠	١٥٠١٠	١٥٦٤٠	١٦٢٧٠	١٦٩٠٠	١٧٥٣٠	١٨١٦٠	١٨٧٩٠	١٩٤٣٠	٢٠٠٥٠	٦٣٠
قاضي (ب)	١٣٤٧٠	١٤١٥٠	١٤٨٣٠	١٥٥١٠	١٦١٩٠	١٦٨٧٠	١٧٥٥٠	١٨٢٣٠	١٨٩١٠	١٩٥٩٠	٢٠٢٧٠	٢٠٩٥٠	٢١٦٣٠	٢٢٣١٠	٢٢٩٩٠	٦٨٠
قاضي (أ)	١٥٥٧٥	١٦٢٩٥	١٧٠١٥	١٧٧٣٥	١٨٤٥٥	١٩١٧٥	١٩٨٩٥	٢٠٦١٥	٢١٣٣٥	٢٢٠٥٥	٢٢٧٧٥	٢٣٤٩٥	٢٤٢١٥	٢٤٩٣٥	٢٥٦٥٥	٧٢٠
وكيل محكمة (ب)	١٧٤٩٠	١٨٢٦٥	١٩٠٤٠	١٩٨١٥	٢٠٥٩٠	٢١٣٦٥	٢٢١٤٠	٢٢٩١٥	٢٣٦٩٠	٢٤٤٦٥	٢٥٢٤٠	٢٦٠١٥	٢٦٧٩٠	٢٧٥٦٥	٢٨٣٤٠	٧٧٥
وكيل محكمة (أ)	١٩٤٤٥	٢٠٢٨٠	٢١١١٥	٢١٩٥٠	٢٢٧٨٥	٢٣٦٢٠	٢٤٤٥٥	٢٥٢٩٠	٢٦١٢٥	٢٦٩٦٠	٢٧٧٩٥	٢٨٦٣٠	٢٩٤٦٥	٣٠٣٠٠	٣١١٣٥	٨٣٥
رئيس محكمة (ب)	٢١٤٢٥	٢٢٣٢٥	٢٣٢٢٥	٢٤١٢٥	٢٥٠٢٥	٢٥٩٢٥	٢٦٨٢٥	٢٧٧٢٥	٢٨٦٢٥	٢٩٥٢٥	٣٠٤٢٥	٣١٣٢٥	٣٢٢٢٥	٣٣١٢٥	٣٤٠٢٥	٩٠٠
رئيس محكمة (أ)	٢٤٥١٠	٢٥٤٤٠	٢٦٣٧٠	٢٧٣٠٠	٢٨٢٣٠	٢٩١٦٠	٣٠٠٩٠	٣١٠٢٠	٣١٩٥٠	٣٢٨٨٠	٣٣٨١٠	٣٤٧٤٠	٣٥٦٧٠	٣٦٦٠٠	٣٧٥٣٠	٩٣٠
قاضي استئناف	٣٩٦٧٥															
رئيس محكمة استئناف	٤٢٣٢٠															

د – سلم رواتب الوظائف الدبلوماسية:

جدول رقم (٣٨) سلم رواتب الوظائف الدبلوماسية

المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المرتبة	الدرجات																				العلاوة السنوية
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	
ملحق	٥٥٥٥	٥٨٧٠	٦١٨٥	٦٥٠٠	٦٨١٥	٧١٣٠	٧٤٤٥	٧٧٦٠	٨٠٧٥	٨٣٩٠	٨٧٠٥	٩٠٢٠	٩٣٣٥	٩٦٥٠	٩٩٦٥	١٠٢٨٠	١٠٥٩٥	١٠٩١٠	١١٢٢٥	١١٥٤٠	٣١٥
سكرتير ثالث	٦٤٨٥	٦٨٦٥	٧٢٤٥	٧٦٢٥	٨٠٠٥	٨٣٨٥	٨٧٦٥	٩١٤٥	٩٥٢٥	٩٩٠٥	١٠٢٨٥	١٠٦٦٥	١١٠٤٥	١١٤٢٥	١١٨٠٥	١٢١٨٥	١٢٥٦٥	١٢٩٤٥	١٣٣٢٥	١٣٧٠٥	٣٨٠
سكرتير ثاني	٧٨٠٥	٨٢٤٥	٨٦٨٥	٩١٢٥	٩٥٦٥	١٠٠٠٥	١٠٤٤٥	١٠٨٨٥	١١٣٢٥	١١٧٦٥	١٢٢٠٥	١٢٦٤٥	١٣٠٨٥	١٣٥٢٥	١٣٩٦٥	١٤٤٠٥	١٤٨٤٥	١٥٢٨٥	١٥٧٢٥	١٦١٦٥	٤٤٠
سكرتير اول	٩٦٥٥	١٠١٧٥	١٠٦٩٥	١١٢١٥	١١٧٣٥	١٢٢٥٥	١٢٧٧٥	١٣٢٩٥	١٣٨١٥	١٤٣٣٥	١٤٨٥٥	١٥٣٧٥	١٥٨٩٥	١٦٤١٥	١٦٩٣٥	١٧٤٥٥	١٧٩٧٥	١٨٤٩٥	١٩٠١٥		٥٢٠
مستشار	١٢٨٣٠	١٣٤٢٠	١٤٠١٠	١٤٦٠٠	١٥١٩٠	١٥٧٨٠	١٦٣٧٠	١٦٩٦٠	١٧٥٥٠	١٨١٤٠	١٨٧٣٠	١٩٣٢٠	١٩٩١٠	٢٠٥٠٠	٢١٠٩٠	٢١٦٨٠	٢٢٢٧٠				٥٩٠
وزير مفوض	١٦٦٦٥	١٧٣٧٠	١٨٠٧٥	١٨٧٨٠	١٩٤٨٥	٢٠١٩٠	٢٠٨٩٥	٢١٦٠٠	٢٢٣٠٥	٢٣٠١٠	٢٣٧١٥	٢٤٤٢٠	٢٥١٢٥	٢٥٨٣٠	٢٦٥٣٥						٧٠٥
سفير	٢١٨٢٥	٢٢٧٥٥	٢٣٦٨٥	٢٤٦١٥	٢٥٥٤٥	٢٦٤٧٥	٢٧٤٠٥	٢٨٣٣٥	٢٩٢٦٥	٣٠١٩٥	٣١١٢٥	٣٢٠٥٥									٩٣٠

هـ – مكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد:

جدول رقم (٣٩) مكافأة الأئمة والمؤذنين وخدم المساجد

المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المسمى	مقدار المكافأة
إمام جامع (أ)	٤٥٧٠
إمام جامع (ب)	٣٦٧٥
إمام مسجد (أ)	٢٩٨٠
إمام مسجد (ب)	٢٣٨٥
إمام مسجد (ج)	١٨٩٠
مؤذن جامع	١٧٩٠
مؤذن مسجد	١٣٩٥
خادم جامع	١٣٩٥
خادم مسجد	١١٩٥

ثالثاً - تطور أنظمة الرواتب والأجور في الخدمة المدنية:

مرت مسيرة الرواتب والأجور في الخدمة المدنية برحلة طويلة عبر مراحل تكونها المختلفة والتي كانت تتم استجابة للمتغيرات التي فرضتها تطورات الأوضاع السياسية والاقتصادية والوظيفية للدولة الناشئة التي بدأت تتلمس خطواتها الأولى بدءاً من

خطاب الملك عبدالعزيز لأهالي مكة عام ١٣٤٣هـ. وكان من التحديات القائمة آنذاك محدودية الموارد المالية للدولة، في الوقت الذي تتطلب فيه مرحلة البناء الكثير من المال لإنشاء هياكل الدولة وتوظيف من تحتاج إليه من القوى العاملة للقيام بواجباتها، المتزايدة في شتى المجالات. ولشح الموارد المالية كانت رواتب الموظفين مبالغ محدودة تدفع بالريال الفرنسي الذي كان سائداً آنذاك وأحياناً تدفع للبعض في شكل عيني. وقد استمر هذا الوضع حتى عام ١٣٦٤هـ، حيث شهدت الرواتب بدءاً من هذا العام وما تلاه من أعوام زيادات غير منتظمة، يمكن رصدها في الجدول التالي - جدول رقم (٤٠):

جدول رقم (٤٠)

تطور مستويات رواتب الموظفين على مدى (٦٨) عاماً

جدول الرواتب عام:	أقل مرتبة				أعلى مرتبة			
	المرتبة	الراتب	الزيادة	النسبة	المرتبة	الراتب	الزيادة	النسبة
١٣٦٤هـ	١١	٦٠	-	-	الممتازة	١٢٠٠	-	-
١٣٧٣هـ	١٠	٣١٠	٢٥٠	٤١٧٪	الممتازة	١٢٠٠	٠	٠
١٣٧٧هـ	٩	٤٠٠	٩٠	٢٩٪	الممتازة	٨٠٠٠	٦٨٠٠	٥٦٧٪
١٣٩٧هـ	١	١٠١٥	٦١٥	١٥٤٪	15	١٤٢٠٥	٦٢٠٥	٧٨٪
١٤٢٦هـ	١	١٧٢٥	٧١٠	٧٠٪	15	٢٤٠٠٠	٩٧٩٥	٦٩٪
١٤٣٢هـ	١	٣٠٠٠	١٢٧٥	٧٤٪	15	٢٨٦٤٠	٤٦٤٠	١٩٪

يتضح من الجدول:

- هذا الجدول لم يتطرق إلى ما قبل عام ١٣٦٤هـ، حيث لم يكن هناك جدول رسمي للرواتب، فأول سلم للرواتب في الخدمة المدنية هو هذا الذي ظهر في ذلك العام.
- راتب أقل مرتبة وظيفية في جدول الرواتب لعام ١٣٦٤هـ (٦٠) ريالاً. وقد يكون في ذلك ما يبرره نظراً لقلة موارد الدولة آنذاك - كما أشرنا أعلاه.
- زادت الرواتب في سلم عام ١٣٧٧هـ عن عام ١٣٧٣هـ في أقل مرتبة بنسبة (٢٩٪)، وزادت أعلى مرتبة وهي مرتبة وزير بنسبة (٥٦٧٪).
- سلم عام ١٣٩٧هـ، شهد زيادة غير مسبوقة في الرواتب مقارنة بسلم ١٣٧٧هـ،

فالمرتبة الأولى زاد راتبها من (٤٠٠) ريال إلى (١٠١٥) ريالاً بنسبة زيادة قدرها (١٥٤٪). والمرتبة لخامسة عشرة زادت من (٨٠٠٠) ريال إلى (١٤٢٠٥) ريالاً بنسبة قدرها (٧٨٪).

- بلغت الزيادة في راتب المرتبة الأولى في سلم ١٤٣٢هـ ما نسبته (٧٤٪)، وسبب هذا الزيادة الكبيرة هو تثبيت الحد الأدنى للأجور عند (٣٠٠٠) ريال. أما بقية المراتب فقد كانت أقل من ذلك بكثير ومتدرجة في الزيادة من مرتبة لأخرى.
- في آخر سلم والمعمول به من تاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ ومازال إلى اليوم، أضيف له بدل غلاء المعيشة ومقداره ١٥٪، ورغم ذلك فإن مستويات الأجور لا تتناسب مع مستويات التضخم السائدة.

ارتبطت التطورات المتلاحقة في هياكل الأجور، بصدور أنظمة الخدمة المدنية المتتابعة والتي حمل كل منها العديد من المزايا والتحسينات عما سبقه من أنظمة ولتسد أيضاً بعض النقص باعتبار الخدمة المدنية حديثة النشأة. وفيما يلي إيضاح لهذا المعنى، حيث نتوقف عند أبرز القوانين والأنظمة الصادرة مما له ارتباط مباشر بموضوع الرواتب والأجور:

١ - التعليمات المؤقتة لسنة ١٣٤٣هـ [٤]:

اعتبر بيان الملك عبد العزيز لأهالي مكة المكرمة بتارخ ١٣٤٣/٥/١٢هـ، بمثابة تعليمات مؤقتة لإدارة الدولة، فقد تضمن الخطوط المبدئية لبعض شؤون الخدمة المدنية وفقاً لما ورد في الفقرة الرابعة منه، وذلك على النحو التالي:

> «كل من العلماء في هذه الديار، أو من موظفي الحرم الشريف، أو من المطوفين ذي راتب معين فهو له على ما كان عليه من قبل إن لم نزده فلا ننقصه شيئاً، إلا رجلاً أقام الناس عليه الحجة أنه لا يصلح لما هو قائم عليه فذلك ممنوع مما كان له من قبل، وكذلك كل من كان له حق ثابت سابق في بيت مال المسلمين، أعطيناه حقه، ولم ننقصه منه شيئاً»[٥].

يؤسس البيان لمبدأ أن الراتب حق مكتسب لا يجوز المساس به، وربط الاستمرار في الخدمة بالكفاءة في العمل، وكذا الإشارة إلى احترام حقوق الموظفين فكما أن على الموظف واجبات وظيفية يفترض أن يقوم بها على خير وجه، كذلك من حقه ضمان حقوقه المالية وغيرها باعتباره شاغلاً للوظيفة.

٢ - التعليمات الأساسية للمملكة الحجازية المصادق عليها بتاريخ ١٣٤٥/٢/٢١ هـ [٦]:

صــدرت هذه التعليمات بتاريخ ١٣٤٥/٢/٢١هـ، وتعد البداية الفعلية واللبنة الأولى لـمـا صدر بعدها من أنظمة وقوانين. ورغم بســاطتها فهي تؤســس لمرحلة هامة من مراحل تكوين الدولة في مجال التنظيم الإداري. اشــتملت على تســعة أقسام، أفرد القسم السابع منها للموظفين الذين كان يطلق عليهم «المأمورون». تضمن هذا القسم بعض الأحكام والشــروط الخاصة بـ: التعيين، حقــوق الموظفين، النقل، إنهاء الخدمة وغيرها. وقد أوصت هذه التعليمات بضرورة وضع نظام أكثر شمولاً لموظفي الدولة. وفيما يلي مواد القسم السابع:

المأمور الداخل في خدمة الدولة بموجب المادة (٥٦)، تكون جميع حقوقه وشــرفه تحت ضمان الدولة.

يســن قانون خاص لمأموري الدولة، يوضح فيه كيفيــة تعيينهم وترقيتهم ورواتبهم وحقوقهم ووظائفهم ودرجاتهم وعزلهم ومعزوليتهم وتقاعدهم عن الاستخدام وإجراء محاكمتهم، وكل ما يتفرع من ذلك. مادة (٦١).

٣ - التعليمات الخاصة لسنة ١٣٤٧هـ [٧]:

صدرت هذه التعليمات الخاصة بالموظفين عام ١٣٤٧هـ، مشــتملة على (١٢) مادة تضمنت أحكام التعاقد مع غير الســعوديين، تصنيف الوظائف، إنشــاء وظيفة مأمور السجل (كنواة لجهاز متخصص يعنى بكافة شؤون موظفي الدولة). وفيما يلي ما ورد في موادها الثلاث الأولى والتي تتكون من ثلاث مستويات مالية للموظفين:

المادة الأولى:

يجري تعيين مديري الدوائر والرؤســاء والأمــراء والقضاة وكبار الحكام الإداريين والعسكريين ومديري الشرطة ومن نص عليه في التعليمات الأساسية وإقالتهم ونقلهم من قبل حضرة صاحب الجلالة الملك المعظم.

المادة الثانية:

جميــع الموظفين، ما عدا من نص عليه في المادة الســابقة يكــون تعيينهم وإقالتهم ونقلهم من قبل النائب العام لجلالة الملك المعظم.

المادة الثالثة:

أ- لمديري الدوائر والحكام الإداريين في المدينة وجدة، تعيين الموظفين الذين لا يتجاوز أقصى مرتباتهم الأربعمائة قرش أميري في الشهر، على شرط إبلاغ النيابة العامة بذلك، وأما العزل والنقل من دائرة إلى دائرة أخرى، فلا يجوز إلا بموافقة النيابة العامة.

ب - لمديري الدوائر والحكام الإداريين في المدينة وجدة أن يرشحوا الموظفين الذين هم في حاجة إلى تعيينهم في دوائرهم متى زادت رواتبهم عن المقرر في الفقرة السابقة، وأن يطلبوا من النيابة العامة الموافقة على الترشيح واستصدار الأمر بالتعيين رسمياً.

المادة العاشرة:

على جميع الدواوين أن ترفع في كل سنة جميع ما سجل على المأمورين من ترفع وترقية ومكافأة وغير ذلك لمقام النيابة العامة، للتأشير عليه في مكانه المخصوص في سجل المأمورين.

كما أنشأ وظيفة مأمور السجل لتسجيل وضبط بيانات وحقوق كافة موظفي الدولة، وهو يقوم بدور وزارة الخدمة المدنية الآن. وأطلق مسمى مأمور حيث كان الموظفون يسمون آنذاك «المأمورون».

٤ - نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠هـ:

صدر هذا النظام إنفاذاً لما ورد في المادة (٦١) من التعليمات المؤقتة لعام ١٣٤٧هـ، التي أوصت بوضع نظام شامل لشؤون الموظفين. اشتمل هذا النظام على (١١٢) مادة، مقسمة إلى عشرة فصول تناولت أحكام التعيين والرواتب والواجبات وتصنيف الوظائف والكفالة والترقية والإجازات والنقل والتأديب وإنهاء الخدمة.

أسس هذا النظام لما تلاه من أنظمة فهو نقطة هامة على طريق تكامل أنظمة الخدمة المدنية في المراحل التالية، وذلك لما تمتع به من شمولية لم توجد فيما سبقه.

قسم هذا النظام الموظفين إلى فئتين، يتحدد بناء عليهما راتب الموظف حسب الفئة التي ينتمي إليها:

الفئة الأولى: الأمراء، القضاة، النواب، رؤساء الدوائر.

الفئة الثانية: معاونو رؤساء الدوائر، رؤساء المكاتب، مديرو المحاسبة، مأمورو الأموال والمراكز، وغيرهم.

وأخيراً، أضاف هذا النظام إلى ما سبق:

- أنشأ جدولاً للأجور تم بموجبه ترتيب رواتب ودرجات الوظائف.
- تعدل رواتب الوظائف حسب الدرجات زيادة ونقصاً بموجب الجدول.
- لا يجوز زيادة راتب الموظف وترفيعه في سنة واحدة (مادة ٦٢).
- يجب أن تكون رواتب موظفي الدولة متناسبة مع مراكزهم ومنسجمة مع بعضها.

٥ - نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ (١٩٤٥م):

صدر بالأمر الملكي بتاريخ ١٣٦٤/٣/٦هـ. مشتملاً على (٢٣) فصلاً تضم (٢١٥) مادة نظامية. تضمن الكثير من القواعد الجديدة والتفصيلية لشؤون الموظفين. في هذا النظام ظهر أول سلم منظم للرواتب - جدول رقم (٤١)، من أهم سماته:

- يتكون من (١١) مرتبة، ومرتبة ممتازة. المرتبة الحادية عشرة تمثل أدنى المراتب حيث المربوط الأقل (٦٠) ريالاً، في حين تمثل المرتبة الممتازة أعلى المراتب وراتب مربوطها الأخير (١٢٠٠) ريال.
- قسمت الوظائف في هذا الهيكل إلى ثلاث حلقات: الأولى من الممتازة إلى الخامسة، والثانية من السادسة إلى التاسعة، والثالثة من العاشرة إلى الحادية عشرة.
- قسمت كل مرتبة إلى ثلاث درجات وحدد راتب كل درجة، وأعطيت الدرجة الأولى أعلى راتب، يليها الدرجة الثانية، ثم الثالثة، وهو أمر غير سائد حالياً إذ تعطى الدرجة الأولى أقل راتب، تعلوها الدرجة الثانية، ثم الثالثة، وهكذا.
- اتبع في تصميم هذا السلم أسلوب عدم التداخل بين الدرجات، أي استقلالية رواتب الدرجات عن بعضها، فالحد الأدنى للدرجة التالية يبدأ بعد الحد الأعلى للدرجة السابقة لها بزيادة مالية معينة. على سبيل المثال في المرتبة الحادية عشرة وهي أقل المراتب - أعلى راتب تصل إليه هو (٧٠) ريالاً، والمرتبة التي تعلوها وهي المرتبة العاشرة يبدأ المربوط الأول لها بمبلغ (٧٥) ريالاً.
- تضمن النظام جدولين: اشتمل الجدول الأول على المراتب ودرجاتها والراتب المخصص لكل درجة، وتضمن الجدول الثاني أسماء الوظائف ومراتبها والعدد المخصص من المراتب لكل وظيفة.

جدول رقم (٤١)

سلم رواتب الموظفين لعام ١٣٦٤هـ والمعمول به اعتباراً من ١٣٦٤/٣/٦هـ - ١٣٧٣/٨/١٩هـ

الدرجة / المرتبة	١	٢	٣	الحلقة
الممتازة	١٢٠٠	١١٠٠	١٠٠٠	الحلقة الأولى
الأولى	٩٠٠	٨٥٠	٨٠٠	
الثانية	٧٤٥	٧٠٠	٦٥٥	
الثالثة	٦١٠	٥٧٠	٥٣٠	
الرابعة	٤٩٠	٤٥٥	٤٢٠	
الخامسة	٣٨٥	٣٥٥	٣٢٥	
السادسة	٢٩٥	٢٧٠	٢٤٥	الحلقة الثانية
السابعة	٣٠٠	٢٤٠	١٨٠	
الثامنة	١٦٠	١٤٥	١٣٠	
التاسعة	١١٥	١٠٥	٩٥	
العاشرة	٨٥	٨٠	٧٥	الحلقة الثالثة
الحادية عشرة	٧٠	٦٥	٦٠	

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ١٩٩.

٦ - نظام موظفي خارج الملاك لسنة ١٣٦٦ هـ:

صدر بالأمر الملكي رقم (١٣٤٤/١/٢٥) وتاريخ ١٣٦٦/٧/١٩ هـ. وهو نظام خاص بالمستخدمين كالفراشين، الحراس، الأخويا وغيرهم. جاءت مواده الستة والعشرون لتنظيم أوضاع هذه الفئة من الموظفين من حيث تعيينهم وحقوقهم وغير ذلك مما يتعلق بشوؤنهم الوظيفية.

٧ - تعليمات الكادر العام لسنة ١٣٧٣ هـ:

صدرت في ١٣٧٣/٨/٢٠هـ تعليمات حول نظام ١٣٦٤هـ، أطلق عليها تعليمات الكادر العام، تضمنت عدداً من التعديلات والإضافات منها:

- بناء على هذه التعليمات ألغي سلم الرواتب لعام ١٣٦٤هـ، ليحل محله الجداول الأربعة التالية:

١- جدول مراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك:

قسمت فيه الوظائف إلى عشر مراتب - تقع في ثلاث حلقات ومرتبة ممتازة. الحلقة الأولى تشمل المراتب من الأولى إلى الرابعة. والحلقة الثانية من المرتبة الخامسة إلى المرتبة السابعة. والحلقة الثالثة تضم المراتب من الثامنة إلى العاشرة. وقسمت كل مرتبة إلى عدد من الدرجات.

٢- جدول لتصنيف الموظفين داخل الملاك.

٣- جدول لمراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك.

٤- جدول لتصنيف الموظفين خارج الملاك.

- إلغاء المرتبة الحادية عشرة الواردة في نظام الموظفين العام لسنة ١٣٦٤هـ، وتعديل سلم الرواتب لهذا النظام.

فيما يلي سلم رواتب الموظفين لعام ١٣٧٣هـ:

جدول رقم (٤٢)

سلم رواتب الموظفين لعام ١٣٧٣هـ الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢٣٢٩١) وتاريخ ٢٠/٨/١٣٧٣هـ والمعمول به اعتباراً من ٢٠/٨/١٣٧٣هـ حتى ٢٨/١١/١٣٧٧هـ

المرتبة / الدرجة	١	٢	٣	الحلقة
الممتازة	١٢٠٠	١٠٠٠	٨٠٠	
الأولى	٦٠٠٠	-	-	الحلقة الأولى
الثانية	٣٠٠٠	-	-	
الثالثة	٢٠٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	
الرابعة	١٥٠٠	١٣٧٥	١٢٥٠	
الخامسة	١١٠٠	١٠٥٠	١٠٠٠	الحلقة الثانية
السادسة	٩٣٠	٨٧٥	٨٢٠	
السابعة	٧٦٥	٧١٠	٦٥٥	
الثامنة	٦١٥	٥٧٠	٥٢٥	
التاسعة	٤٨٠	٤٤٠	٤٠٠	الحلقة الثالثة
العاشرة	٣٧٠	٣٤٠	٣١٠	

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ١٩٨.

- الوزراء يعينون على الدرجة الأدنى من المرتبة الممتازة.
- المرتبتين الأولى والثانية ذات مربوط ثابت.
- أكـدت هـذه التعليمات علـى تحديد مراتـب الموظفين على أسـاس الأعمال التي يمارسونها لا على أساس الوظائف التي يتقاضون رواتبها.
- استخدم في هذا السلم أسلوب عدم التداخل بين المراتب.
- اختلاف الزيادات بين الدرجات من مرتبة لأخرى، فالمرتبة العاشرة على سبيل المثال تزيد درجاتها بمبلغ (٣٠) ريالاً، والتاسـعة (٤٠) ريالاً، والثامنة (٤٥) ريالاً، والسابعة (٥٥) ريـالاً، والثالثة والممتازة (٢٠٠) ريال. هذه الزيادات تمثل العلاوات، مما يعني أن موظف المرتبة العاشـرة يزيد راتبه (٣٠) ريالاً بسـبب العلاوة، بينما راتب الوزير وموظف المرتبة الثالثة تزيد رواتبهم سـنوياً بمقدار (٢٠٠) ريال. والسبب في تبني هذا الأسلوب كما يراه بعض متخصصي الإدارة، أن الموظفين في المراتب العليا فرص الترقي أمامهم محدودة، في حين أن موظفي المراتب الوسـط والأدنى تكون الفرص أمامهم أكبر.
- الزيـادات المالية بين المراتـب (أي من مرتبة لأخرى) تتزايد بمعدلات تتناسـب مع الترقـي مـن مرتبة لأخرى وما يفترض أن يصاحبها من زيـادة مالية. وكمثال على تلك الزيادات: من العاشـرة إلى التاسعة (١٠٠) ريال، إلى الثامنة (١٣٠) ريالاً، إلى السابعة (١٤٠) ريالاً، إلى السادسة (١٦٥) ريالاً، إلى الخامسة (١٧٥) ريالاً، الرابعة (٣٢٥) ريالاً. هذه الزيادات تعكس تدرج الزيادة من مرتبة إلى التي تعلوها بنسـب متزايدة وهو أمر شائع في بناء الهياكل.

إضافة إلى سـلم رواتب الموظفين، اعتمد سلم رواتب جديد للمستخدمين - جدول رقم (٤٣)، اسـتخدم في تصميمه تقريباً الأسـلوب نفسه المستخدم في سلم الموظفين مـع الاختلاف في عدد المراتب والدرجـات والمبالغ المالية المخصصة لكل درجة. وفي هذا السـلم تتضح الفروقات في مستويات الأجور عند مقارنته بسلم الموظفين المشار إليه أعلاه. وكان المستهدف بهذا السلم الوظائف التي لا تتطلب مؤهلات أو مؤهلات بسيطة جداً، لذا كانت مستويات الدرجات فيه متواضعة.

جدول رقم (٤٣)

سلم رواتب المستخدمين لعام ١٣٧٣هـ الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٢٣٢٩١) وتاريخ ١٣٧٣/٨/٢٠هـ والمعمول به من تاريخ ١٣٧٣/٨/٢٠هـ وحتى ١٣٧٧/١١/٢٨هـ

الدرجة / المرتبة	١	٢	٣
الأولى	٦٠٠	٥٠٠	٤٠٠
الثانية	٣٦٠	٣٢٠	٢٨٠
الثالثة	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠
الرابعة	١٨٠	١٦٥	١٥٠

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ٢٠٠.

٨ - نظام الموظفين لسنة ١٣٧٧هـ:

صدر هذا النظام بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ ١٣٧٧/١١/٢٩هـ، مكوناً من كادرين للرواتب:

- كادر موظفي داخل الهيئة.
- كادر موظفي خارج الهيئة.

اشتمل النظام على (١٢٩) مادة، مقسمة إلى ثلاثة أبواب، على النحو التالي:

الباب الأول: ينظم أوضاع موظفي الدولة داخل الهيئة (الموظفين)، فيما يتعلق بالرواتب، العلاوات، البدلات، العمل الإضافي، وغيرها.

الباب الثاني: ينظم أوضاع موظفي الدولة خارج الهيئة (المستخدمين)، فيما يتعلق بالرواتب، شروط التعيين، إنهاء الخدمة وغيرها.

الباب الثالث: أحكام عامة.

ألحق بهذا النظام سلم رواتب للموظفين.

جدول رقم (٤٤)

سلم رواتب الموظفين لعام ١٣٧٧هـ الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ ١٣٧٧/١١/٢٩هـ المعمول به من ١٣٧٧/١١/٢٩هـ إلى ١٣٩١/١/٣٠هـ

الدرجة / المرتبة	أول المربوط	نهاية المربوط	العلاوة
التاسعة	٤٠٠	٥٢٥	٢٥
الثامنة	٥٢٥	٦٠٠	٢٥
السابعة	٦٥٠	٧٥٠	٥٠
السادسة	٨٠٠	٩٠٠	٥٠
الخامسة	٩٧٥	١,٢٠٠	٧٥
الرابعة	١,٢٠٠	١,٤٠٠	١٠٠
الثالثة	١,٤٠٠	١,٦٠٠	١٠٠
الثانية	١,٨٠٠	٣,٠٠٠	١٠٠
الأولى	٥,٠٠٠	–	–
ممتازة	٨,٠٠٠	–	–
وزير	١٠,٠٠٠	–	–

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ١٩٧.

فيما يتعلق بالأجور والحوافز، اشتمل هذا النظام على:

- بدلات: النقل الشهري، الضرر، العدوى، التمثيل للعاملين في الخارج.
- مكافأة التعويض عن السفر المتواصل، ومكافأة العمل الإضافي.
- التعويض عن الإصابة بسبب العمل وتعويض الموظف الذي تلحقه خسارة مالية بسبب وظيفته.
- حددت العلاوة الدورية كل سنتين.
- المراتب من الثالثة فما فوق يعين عليها بقرار من مجلس الوزراء.
- المراتب: الأولى، الممتازة، الوزير، ليس لها علاوة.
- عدل مسمى بدل مياومة إلى بدل انتداب وحدد مبلغ الانتداب حسب المرتبة، على النحو التالي:

المرتبة	مبلغ الانتداب بالريال
الوزير والمرتبة الممتازة.	١٢٠
المرتبة الأولى والثانية.	٨٠
المرتبة الثالثة والرابعة.	٦٠
المرتبة الخامسة والسادسة.	٤٠
المرتبة السابعة والثامنة.	٣٠
المرتبة التاسعة.	٢٠

إذا كان الانتداب للولايات المتحدة الأمريكية يزاد بدل الانتداب (٧٠٪)، (٥٠٪) لدول أوروبا، و(٣٠٪) لبقية الدول.

يلاحظ على هذا السلم ما يلي:

- ورد مشتملاً على تسعة مراتب ومرتبة ممتازة ووزير.
- عدد الدرجات داخل المراتب جاءت غير منتظمة: الوزير، الممتازة، الأولى (درجة واحدة)، الثانية (١٢) درجة، الثالثة والرابعة (٣) درجات، الخامسة (٤) درجات، وهكذا.

اعتمد إضافة إلى سلم رواتب الموظفين، سلم جديد للمستخدمين - جدول رقم (٤٥):

جدول رقم (٤٥)

سلم رواتب المستخدمين لعام ١٣٧٧هـ الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٢) وتاريخ ١٣٧٧/١١/٢٩هـ والمعمول به اعتباراً من ١٣٧٧/١١/٢٩هـ وحتى ١٣٩١/١/٣٠هـ

المرتبة / الدرجة	أول المربوط	نهاية المربوط	العلاوة
الأولى	٥٠٠	٨٠٠	٥٠
الثانية	٣٠٠	٤٥٠	٣٠
الثالثة	١٥٠	٢٥٠	٢٠

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ٢٠٠.

٩ - نظام العمل والعمال لسنة ١٣٨٩هـ :

صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ، مشتملاً على (٢١١) مادة تنظم أوضاع مختلف العمال بما فيهم عمال الأجهزة والمؤسسات الحكومية. وكان هذا النظام النواة التي بني عليها فيما بعد لائحة بند الأجور المعمول بها حتى الوقت الحالي.

١٠ - نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ:

صدر هذا النظام بالمرسوم الملكي رقم (م/٥) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ، وهو عبارة عن نقلة نوعية في مجال الخدمة المدنية، ركز على أهمية الجدارة، كما تضمن عدداً من المزايا المالية للموظفين، وحدد مبلغ التعويض عن رصيد الموظف من الإجازات بـ (٩٠) يوماً فقط.

اشتمل نظام ١٣٩١هـ على (٨٦) مادة مقسمة إلى (٣) أبواب:

الباب الأول: تضمن المبادئ والأفكار الخاصة بالوظائف وضرورة تصنيف الوظائف.

الباب الثاني: تضمن سبعة فصول عن شؤون الموظفين.

الباب الثالث: أحكام عامة.

وقد تضمن هذا النظام ما يلي:

- صرف راتب شهرين للموظف المعين أو المنسق من الخدمة، وراتب ثلاثة أشهر للمحال على التقاعد بسبب العجز الصحي أو لبلوغه السن النظامية للتقاعد أو لوفاته، وصرف بدل خطر وصرف تعويض للموظف المصاب بسبب العمل وفقاً لقواعد التأمينات الاجتماعية.
- تعديل مدة صرف العلاوة الدورية من سنتين إلى سنة واحدة.

صاحب صدور هذا النظام أنظمة: الوزراء ونوابهم، موظفي المرتبة الممتازة، نظام القضاء، كادر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، نظام المستخدمين (الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٦) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ).

١١ - صدور عدد من سلالم الرواتب:

صدرت هذه السلالم دون أن يصاحبها أية أنظمة جديدة، وكانت هذه السلالم في مجملها تطويرية أكثر منها مشـتملة على تغييرات جذرية، لذا نشير فقط إلى تواريخ صدورها على النحو التالي:

- جدول الرواتب لسنة ١٣٩٣هـ.
- جدول الرواتب لسنة ١٣٩٥هـ.
- جدول الرواتب لسنة ١٣٩٦هـ.

١٢ - نظام الخدمة المدنية الصادر عام ١٣٩٧هـ:

آخر وأهم أنظمة الخدمة المدنية، صدر بالمرسـوم الملكي رقم (م/ ٤٩) وتاريخ ١٠/ ٧ /١٣٩٧هـ. وهو امتداد وتطوير شامل لنظام الموظفين العام السابق له، الصادر سنة ١٣٩١هـ. تم التأكيد فيه على مبدأ الجدارة فنصت المادة الأولى منه على أن:

المادة الأولى: الجدارة هي الأساس في شغل الوظيفة العامة

يقصد بشغل الوظيفة هنا، شغلها سواء تعييناً أو ترقية.

صدر نظام ١٣٩٧هـ في (٤٠) مادة، مقسمة إلى ثلاثة أبواب:

الباب الأول: عني بالوظائف واختيار من يشغلها وتصنيفها.

الباب الثاني: عني بالموظفين من حيث تعيينهم، واجباتهم، حقوقهم، إنهاء خدماتهم.

الباب الثالث: أحكام عامة وانتقالية.

اشـتمل هذا النظام على العديد من المزايا المالية للموظفين مثل: العلاوة الدورية، التشـجيعية، علاوة الترقية، المكافأة التشـجيعية، بعض البدلات مثل: طبيعة العمل، الجمهور، الضرر، العدوى، ومكافأة نهاية الخدمة (راتب ثلاثة أشهر لمن تنتهي خدمته بسبب: الوفاة، العجز الصحي، التنسيق من الخدمة، الإحالة على التقاعد).

المكافأة التشجيعية التي أوقف العمل بها فيما بعد:

وقـد ألحق بهذا النظام، لائحة تنفيذية وسـلم للأجور، على النحو التالي - جدول رقم (٤٦):

جدول رقم (٤٦)

سلم رواتب الموظفين الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٣٩١/٥/٢٣هـ المعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٧/١هـ وحتى ١٤٠١/٦/٣٠هـ

المرتبة	الراتب الأساسي										العلاوات والبدلات		
	الدرجات												
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	نقل	انتداب	العلاوة
الأولى	١٠١٥	١١١٥	١٢١٥	١٣١٥	١٤١٥	١٥١٥	١٦١٥	١٧١٥	١٨١٥	١٩١٥	٣٠٠	١٥٠	١٠٠
الثانية	١٢١٠	١٢٢٠	١٤٥٠	١٥٧٠	١٦٩٠	١٨١٠	١٩٣٠	٢٠٥٠	٢١٧٠	٢٢٩٠	٣٠٠	١٥٠	١٢٠
الثالثة	١٤٤٥	١٥٩٥	١٧٢٥	١٨٧٥	٢٠١٥	٢١٥٥	٢٢٩٥	٢٤٣٥	٢٥٧٥	٢٧١٥	٣٠٠	١٥٠	١٤٠
الرابعة	١٧٥٠	١٩٢٠	٢٠٩٠	٢٢٦٠	٢٤٣٠	٢٦٠٠	٢٧٧٠	٢٩٤٠	٣١١٠	٣٢٨٠	٣٠٠	٢٠٠	١٧٠
الخامسة	٢١٠٠	٢٣٠٠	٢٥٠٠	٢٧٠٠	٢٩٠٠	٣١٠٠	٣٣٠٠	٣٥٠٠	٣٧٠٠	٣٩٠٠	٣٢٠	٢٠٠	٢٠٠
السادسة	٢٥١٥	٢٧٤٥	٢٩٧٥	٣٢٠٥	٣٤٣٥	٣٦٦٥	٣٨٩٥	٤١٢٥	٤٣٥٥	٤٥٨٥	٣٥٠	٣٢٠	٢٣٠
السابعة	٢٩٧٠	٣٢٤٠	٢٥١٠	٣٧٨٠	٤٠٥٠	٤٣٢٠	٤٥٩٠	٤٨٦٠	٥١٣٠	٥٤٠٠	٤٠٠	٤٠٠	٢٧٠
الثامنة	٣٤٨٥	٣٧٩٥	٤١٠٥	٤٤١٥	٤٧٢٥	٥٠٢٥	٥٣٤٥	٥٦٥٥	٥٩٦٥	٦٢٧٥	٤٠٠	٤٠٠	٣١٠
التاسعة	٤١١٠	٤٤٦٠	٤٨١٠	٥١٦٠	٥٥١٠	٥٨٦٠	٦٢١٠	٦٥٦٠	٦٩١٠	٧٢٦٠	٥٠٠	٦٠٠	٣٥٠
العاشرة	٤٨٠٠	٥١٨٠	٥٥٦٠	٥٩٤٠	٦٣٢٠	٦٧٠٠	٧٠٨٠	٧٤٦٠	٧٨٤٠	٨٢٢٠	٥٠٠	٦٠٠	٣٨٠
الحادية عشرة	٥٦٠٠	٦٠٠٠	٦٤٠٠	٦٨٠٠	٧٢٠٠	٧٦٠٠	٨٠٠٠	٨٤٠٠	٨٨٠٠	٩٢٠٠	٥٠٠	٦٠٠	٤٠٠
الثانية عشرة	٦٢٩٠	٦٨٢٠	٧٢٥٠	٧٦٨٠	٨١١٠	٨٥٤٠	٨٩٧٠	٩٤٠٠	٩٨٣٠	١٠٢٦٠	٥٥٠	٧٠٠	٤٣٠
الثالثة عشرة	٧٢٠٠	٧٦٥٠	٨١٠٠	٨٥٥٠	٩٠٠٠	٩٥٤٠	٩٩٠٠	١٠٣٥٠	١٠٨٠٠	١١٢٥٠	٥٥٠	٧٠٠	٤٥٠
الرابعة عشرة	٨٠٢٠	٨٥٢٠	٩٠٢٠	٩٥٢٠	١٠٠٢٠	١٠٥٢٠	١١٠٢٠	١١٥٢٠	١٢٢٠	١٢٥٢٠	٦٠٠	٨٠٠	٥٠٠
الخامسة عشرة	٩٢٥٥	٩٨٠٥	١٠٣٥٥	١٠٩٠٥	١١٤٥٥	١٢٠٠٥	١٢٥٥٥	١٣١٠٥	١٢٦٥٥	١٤٢٠٥	–	٨٠٠	٥٥٠

المصدر: الخدمة المدنية في مائة عام ص: ٢٦٧.

١٣ - الرواتب عام ١٤٠١ هـ:

في هذا العام شهدت سلالم الرواتب تطورات هامة على النحو التالي:

- تم تعديل سلم الرواتب الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٣٩١/٥/٢٣هـ، والمعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٧/١هـ وحتى ١٤٠١/٦/٣٠هـ، بإضافة (٥) درجات إلى كل مرتبة وصدرت تلك الزيادة بالمرسوم الملكي رقم (م/١٧) وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣هـ، وعمل به اعتبارا من تاريخ ١٤١٥/١/١هـ.
- تم زيادة الرواتب بنسبة (١٥٪) وفقاً للأمر الملكي رقم (أ/٢٧٧) وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٦هـ وعمل به اعتباراً من ١٤٢٦/٩/١هـ.

وفيما يلي سلم الرواتب متضمناً الدرجات الخمس الإضافية، ونسبة الـ (١٥٪) الزيادة - جدول رقم (٤٧):

جدول رقم (٤٧)

سلم روتب الموظفين المعمول به اعتباراً من ١٤٢٦/٩/١هـ

المرتبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	العلاوة
١٥	١٧٢٥٠	١٨٠٠٠	١٨٧٥٠	١٩٥٠٠	٢٠٢٥٠	٢١٠٠٠	٢١٧٥٠	٢٢٥٠٠	٢٣٢٥٠	٢٤٠٠٠	-	-	-	-	-	٧٥٠
١٤	١٢٩١٠	١٤٥١٥	١٥١٢٠	١٥٧٢٥	١٦٣٣٠	١٦٩٣٥	١٧٥٤٠	١٨١٤٥	١٨٧٥٠	١٩٣٥٥	١٩٩٦٠	-	-	-	-	٦٠٥
١٣	١٢٣١٥	١٢٨٤٠	١٣٣٦٥	١٣٨٩٠	١٤٤١٥	١٤٩٤٠	١٥٤٦٥	١٥٩٩٠	١٦٥١٥	١٧٠٤٠	١٧٥٦٥	١٨٠٩٠	-	-	-	٥٢٥
١٢	١٠٨٠٠	١١٢٩٥	١١٧٩٠	١٢٢٨٥	١٢٧٨٠	١٣٢٧٥	١٣٧٧٠	١٤٢٦٥	١٤٧٦٠	١٥٢٥٥	١٥٧٥٠	١٦٢٤٥	١٦٧٤٠	-	-	٤٩٥
١١	٩٣٩٠	٩٨٥٠	١٠٣١٠	١٠٧٧٠	١١٢٣٠	١١٦٩٠	١٢١٥٠	١٢٦١٠	١٣٠٧٠	١٣٥٣٠	١٣٩٩٠	١٤٤٥٠	١٤٩١٠	١٥٢٧٠	-	٤٦٠
١٠	٨٠٥٠	٨٤٩٠	٨٩٣٠	٩٣٧٠	٩٨١٠	١٠٢٥٠	١٠٦٩٠	١١١٣٠	١١٥٧٠	١٢٠١٠	١٢٤٥٠	١٢٨٩٠	١٣٣٣٠	١٣٧٧٠	١٤٢١٠	٤٤٠
٩	٧١٨٠	٧٥٨٥	٧٩٩٠	٨٣٩٥	٨٨٠٠	٩٢٠٥	٩٦١٠	١٠٠١٥	١٠٤٢٠	١٠٨٢٥	١١٢٣٠	١١٦٢٥	١٢٠٤٠	١٢٤٤٥	١٢٨٥٠	٤٠٥
٨	٦٠٨٠	٦٤٤٠	٦٨٠٠	٧١٦٠	٧٥٢٠	٧٨٨٠	٨٢٤٠	٨٦٠٠	٨٩٦٠	٩٣٢٠	٩٦٨٠	١٠٠٤٠	١٠٤٠٠	١٠٧٦٠	١١١٢٠	٣٦٠
٧	٥٢١٠	٥٥٢٥	٥٨٤٠	٦١٥٥	٦٤٧٠	٦٧٨٥	٧١٠٠	٧٤١٥	٧٧٣٠	٨٠٤٥	٨٣٦٠	٨٦٧٥	٨٩٩٠	٩٣٠٥	٩٦٢٠	٣١٥
٦	٤٣٩٠	٤٦٥٥	٤٩٢٠	٥١٨٥	٥٤٥٠	٥٧١٥	٥٩٨٠	٦٢٤٥	٦٥١٠	٦٧٧٥	٧٠٤٠	٧٣٠٥	٧٥٧٠	٧٨٣٥	٨١٠٠	٢٦٥
٥	٣٦٧٠	٣٩٠٠	٤١٣٠	٤٣٦٠	٤٥٩٠	٤٨٢٠	٥٠٥٠	٥٢٨٠	٥٥١٠	٥٧٤٠	٥٩٧٠	٦٢٠٠	٦٤٣٠	٦٦٦٠	٦٨٩٠	٢٣٠
٤	٣٠٥٥	٣٢٥٥	٣٤٥٥	٣٦٥٥	٣٨٥٥	٤٠٥٥	٤٢٥٥	٤٤٥٥	٤٦٥٥	٤٨٥٥	٥٠٥٥	٥٢٥٥	٥٤٥٥	٥٦٥٥	٥٨٥٥	٢٠٠
٣	٢٥٤٥	٢٧١٠	٢٨٧٥	٣٠٤٠	٣٢٠٥	٣٣٧٠	٣٥٣٥	٣٧٠٠	٣٨٦٥	٤٠٣٠	٤١٩٥	٤٣٦٠	٤٥٢٥	٤٦٩٠	٤٨٥٥	١٦٥
٢	٢١٠٠	٢٢٤٠	٢٣٨٠	٢٥٢٠	٢٦٦٠	٢٨٠٠	٢٩٤٠	٣٠٨٠	٣٢٢٠	٣٣٦٠	٣٥٠٠	٣٦٤٠	٣٧٨٠	٣٩٢٠	٤٠٦٠	١٤٠
١	١٧٢٥	١٨٤٠	١٩٥٥	٢٠٧٠	٢١٨٥	٢٣٠٠	٢٤١٥	٢٥٣٠	٢٦٤٥	٢٧٦٠	٢٨٧٥	٢٩٩٠	٣١٠٥	٣٢٢٠	٣٣٣٥	١١٥

شملت التعديلات نظام المستخدمين الذي صدرت له لائحة جديدة وفقاً لقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ١٣٩٧/٩/٢٠هـ، لتحل بديلاً لنظام المستخدمين الصادر سنة ١٣٩١هـ. وقد تضمنت تلك اللائحة القواعد التي تنظم شؤون المستخدمين الوظيفية.

أضيف لسـلم المسـتخدمين (٥) درجات إضافية وزيدت الرواتب بنسـبة (١٥٪)، وصدر ذلك بالمرسـوم الملكي رقم (م/١٧) وتاريـخ ١٤١٤/١١/٢٣هـ، وعمل به اعتباراً من تاريخ ١٤١٥/١/١هـ. وفيما يلي عرض لسلم المستخدمين بعد التعديلات - جدول رقم (٤٨):

جدول رقم (٤٨)

سلم روتب المستخدمين المعمول به اعتباراً من ١٤٢٦/٩/١هـ

الدرجة / المرتبة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
٣٣	٢٢٤٥	٢٤١٠	٢٥٧٥	٢٧٤٠	٢٩٠٥	٣٠٧٠	٣٢٣٥	٣٤٠٠	٣٥٦٥	٣٧٣٠
٣٢	١٥٥٥	١٦٧٠	١٧٨٥	١٩٠٠	٢٠١٥	٢١٣٠	٢٢٤٥	٢٣٦٠	٢٤٧٥	٢٥٩٠
٣١	١٠٩٥	١١٨٠	١٢٦٥	١٣٥٠	١٤٣٥	١٥٢٠	١٦٠٥	١٦٩٠	١٧٧٥	١٨٦٠
مرتبة	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠
٣٣	٣٨٩٥	٤٠٦٠	٤٢٢٥	٤٣٩٠	٤٥٥٥	٤٧٢٠	٤٨٨٥	٥٠٥٠	٥٢١٥	٥٣٨٠
٣٢	٢٧٠٥	٢٨٢٠	٢٩٣٥	٣٠٥٠	٣١٦٥	٣٢٨٠	-	-	-	-
٣١	١٩٤٥	٢٠٣٠	٢١١٥	٢٢٠٠	٢٢٨٥	٢٣٧٠	-	-	-	-

العلاوة الدورية السنوية: المرتبة ٣٣ = ١٤٠ ريالاً، المرتبة ٣٢ = ١٠٠ ريال،

المرتبة ٣١ =٧٠ ريالاً

١٤ - تحديد الحد الأدنى للأجور وتثبيت بدل غلاء المعيشة:

١٤٣٢هـ
- تحديد الحد الأدنى للرواتب بثلاثة آلاف ريال
- تثبيت بدل غلاء معيشة ١٥٪

صدر الأمر السـامي الكريم رقم (أ/٦٢) وتاريخ ١٤٣٢/٤/١٣هـ القاضي باعتماد الحـد الأدنى لرواتب كافة فئات العاملين في الدولة من السـعوديين بثلاثة آلاف ريال شهرياً، واعتماد تثبيت بدل غلاء المعيشة (١٥٪).

بناء على ما سـبق صـدرت هياكل الأجور متضمنة الحد الأدنـى للأجور والزيادة المشار إليها أعلاه.

وهذه آخر التعديلات على سلالم الأجور حتى إعداد هذه الكتاب.

وفيما يلي تلك السلالم المعدلة:

جدول رقم (٤٩)

سلم رواتب الموظفين العام المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المرتبة	الدرجات															العلاوة السنوية
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
١	٣٠٠٠	٣١٣٥	٣٢٧٠	٣٤٠٥	٣٥٤٠	٣٦٧٥	٣٨١٠	٣٩٤٥	٤٠٨٠	٤٢١٥	٤٣٥٠	٤٤٨٥	٤٦٢٠	٤٧٥٥	٤٨٩٠	١٣٥
٢	٣٤٣٠	٣٥٩٥	٣٧٦٠	٣٩٢٥	٤٠٩٠	٤٢٥٥	٤٤٢٠	٤٥٨٥	٤٧٥٠	٤٩١٥	٥٠٨٠	٥٢٤٥	٥٤١٠	٥٥٧٥	٥٧٤٠	١٦٥
٣	٣٩٤٥	٤١٣٥	٤٣٢٥	٤٥١٥	٤٧٠٥	٤٨٩٥	٥٠٨٥	٥٢٧٥	٥٤٦٥	٥٦٥٥	٥٨٤٥	٦٠٣٥	٦٢٢٥	٦٤١٥	٦٦٠٥	١٩٠
٤	٤٥٣٠	٤٧٦٠	٤٩٩٠	٥٢٢٠	٥٤٥٠	٥٦٨٠	٥٩١٠	٦١٤٠	٦٣٧٠	٦٦٠٠	٦٨٣٠	٧٠٦٠	٧٢٩٠	٧٥٢٠	٧٧٥٠	٢٣٠
٥	٥٢٤٠	٥٥٠٥	٥٧٧٠	٦٠٣٥	٦٣٠٠	٦٥٦٥	٦٨٣٠	٧٠٩٥	٧٣٦٠	٧٦٢٥	٧٨٩٠	٨١٥٥	٨٤٢٠	٨٦٨٥	٨٩٥٠	٢٦٥
٦	٦٠٦٥	٦٣٧٠	٦٦٧٥	٦٩٨٠	٧٢٨٥	٧٥٩٠	٧٨٩٥	٨٢٠٠	٨٥٠٥	٨٨١٠	٩١١٥	٩٤٢٠	٩٧٢٥	١٠٠٣٠	١٠٣٣٥	٣٠٥
٧	٧٠١٠	٧٣٧٥	٧٧٤٠	٨١٠٥	٨٤٧٠	٨٨٣٥	٩٢٠٠	٩٥٦٥	٩٩٣٠	١٠٢٩٥	١٠٦٦٠	١١٠٢٥	١١٣٩٠	١١٧٥٥	١٢١٢٠	٣٦٥
٨	٨٠١٠	٨٤٢٥	٨٨٤٠	٩٢٥٥	٩٦٧٠	١٠٠٨٥	١٠٥٠٠	١٠٩١٥	١١٣٣٠	١١٧٤٥	١٢١٦٠	١٢٥٧٥	١٢٩٩٠	١٣٤٠٥	١٣٨٢٠	٤١٥
٩	٩٢٧٥	٩٧٤٥	١٠٢١٥	١٠٦٨٥	١١١٥٥	١١٦٢٥	١٢٠٩٥	١٢٥٦٥	١٣٠٣٥	١٣٥٠٥	١٣٩٧٥	١٤٤٤٥	١٤٩١٥	١٥٣٨٥	١٥٨٥٥	٤٧٠
١٠	١٠٢٧٥	١٠٧٨٥	١١٢٩٥	١١٨٠٥	١٢٣١٥	١٢٨٢٥	١٣٣٣٥	١٣٨٤٥	١٤٣٥٥	١٤٨٦٥	١٥٣٧٥	١٥٨٨٥	١٦٣٩٥	١٦٩٠٥	١٧٤١٥	٥١٠
١١	١١٨١٥	١٢٣٤٥	١٢٨٧٥	١٣٤٠٥	١٣٩٣٥	١٤٤٦٥	١٤٩٩٥	١٥٥٢٥	١٦٠٥٥	١٦٥٨٥	١٧١١٥	١٧٦٤٥	١٨١٧٥	١٨٧٠٥		٥٣٠
١٢	١٣٤٣٥	١٤٠٠٥	١٤٥٧٥	١٥١٤٥	١٥٧١٥	١٦٢٨٥	١٦٨٥٥	١٧٤٢٥	١٧٩٩٥	١٨٥٦٥	١٩١٣٥	١٩٧٠٥	٢٠٢٧٥			٥٧٠
١٣	١٥١٨٠	١٥٧٨٥	١٦٣٩٠	١٦٩٩٥	١٧٦٠٠	١٨٢٠٥	١٨٨١٠	١٩٤١٥	٢٠٠٢٠	٢٠٦٢٥	٢١٢٣٠	٢١٨٣٥				٦٠٥
١٤	١٧٠١٥	١٧٧١٥	١٨٤١٥	١٩١١٥	١٩٨١٥	٢٠٥١٥	٢١٢١٥	٢١٩١٥	٢٢٦١٥	٢٣٣١٥	٢٤٠١٥					٧٠٠
١٥	٢٠٨٥٥	٢١٧٢٠	٢٢٥٨٥	٢٣٤٥٠	٢٤٣١٥	٢٥١٨٠	٢٦٠٤٥	٢٦٩١٠	٢٧٧٧٥	٢٨٦٤٠						٨٦٥

جدول رقم (٥٠)

سلم رواتب المستخدمين المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

المرتبة	الراتب الأساسي																				العلاوة السنوية
	الدرجات																				
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	
٣٣	٤٣٢٥	٤٥١٥	٤٧٠٥	٤٨٩٥	٥٠٨٥	٥٢٧٥	٥٤٦٥	٥٦٥٥	٥٨٤٥	٦٠٣٥	٦٢٢٥	٦٤١٥	٦٦٠٥	٦٧٩٥	٦٩٨٥	٧١٧٥	٧٣٦٥	٧٥٥٥	٧٧٤٥	٧٩٣٥	١٩٠
٣٢	٣٥٢٠	٣٦٦٥	٣٨٠٠	٣٩٣٥	٤٠٧٠	٤٢٠٥	٤٣٤٠	٤٤٧٥	٥٦١٠	٤٧٤٥	٤٨٨٠	٥٠١٥	٥١٥٠	٥٢٨٥	٥٤٢٠	٥٥٥٥					١٣٥
٣١	٣٠٠٠	٣١٠٠	٣٢٠٠	٣٣٠٠	٣٤٠٠	٣٥٠٠	٣٦٠٠	٣٧٠٠	٣٨٠٠	٣٩٠٠	٤٠٠٠	٤١٠٠	٤٢٠٠	٤٣٠٠	٤٤٠٠	٤٥٠٠					١٠٠

جدول رقم (٥١)

سلم رواتب المعينين على بند الأجور المعتمد بالأمر الكريم رقم (٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

الفئة	الراتب الأساسي - الدرجات															العلاوة السنوية
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	
أ	٣٠٠٠	٣١٢٥	٣٢٥٠	٣٣٧٥	٣٥٠٠	٣٦٢٥	٣٧٥٠	٣٨٧٥	٤٠٠٠	٤١٢٥	٤٢٥٠	٤٣٧٥	٤٥٠٠	٤٦٢٥	٤٧٥٠	١٢٥
ب	٣٥٦٠	٣٧٢٥	٣٨٩٠	٤٠٥٥	٤٢٢٠	٤٣٨٥	٤٥٥٠	٤٧١٥	٤٨٨٠	٥٠٤٥	٥٢١٠	٥٣٧٥	٥٥٤٠	٥٧٠٥	٥٨٧٠	١٦٥
ج	٤٢٨٠	٤٤٨٥	٤٦٩٠	٤٨٩٥	٥١٠٠	٥٣٠٥	٥٥١٠	٥٧١٥	٥٩٢٠	٦١٢٥	٦٣٣٠	٦٥٣٥	٦٧٤٠	٦٩٤٥	٧١٥٠	٢٠٥
د	٥١٥٠	٥٣٩٥	٥٦٤٠	٥٨٨٥	٦١٣٠	٦٣٧٥	٦٦٢٠	٦٨٦٥	٧١١٠	٧٣٥٥	٧٦٠٠	٧٨٤٥	٨٠٩٠	٨٣٣٠	٨٥٨٠	٢٤٥

وقفة أخيرة:

نلخص في الجدول التالي، أبرز مراحل التطوير التي مرت بها هياكل رواتب: الموظفين، المستخدمين، العاملين على بند الأجور:

جدول رقم (٥٢)

مراحل تطور سلالم الأجور في الخدمة المدنية السعودية

١ - موظفو الخدمة المدنية			
م	السلم	الأداة	تاريخ العمل به
١	سلم رواتب الموظفين العام	مرسوم ملكي	المعمول به اعتباراً من ١٣٦٤/٣/٦هـ - ١٣٧٣/٨/١٩هـ
٢	سلم رواتب الموظفين العام	مرسوم ملكي رقم (٢٣٢٩١) وتاريخ ١٣٧٣/٨/٢٠هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٧٣/٨/٢٠هـ - ١٣٧٧/١١/٢٨هـ
٣	سلم رواتب الموظفين	مرسوم ملكي رقم (٤٢) وتاريخ ١٣٧٧/١١/٢٩هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٧٧/١١/٢٩هـ - ١٣٩١/١/٣٠هـ
٤	سلم رواتب الموظفين العام	مرسوم ملكي رقم (م/١) وتاريخ ١٣٩٥/١/١هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٥/١/١هـ - ١٣٩٦/٩/٣٠هـ
٥	سلم رواتب الموظفين العام	مرسوم ملكي رقم (م/٧٤) وتاريخ ١٣٩٦/١٠/٢١هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٦/١٠/١هـ - ١٣٩٧/٦/٣٠هـ
٦	سلم رواتب الموظفين العام	مرسوم ملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٣٩١/٥/٢٣هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٧/١هـ - ١٤٠١/٦/٣٠هـ

٧	سلم رواتب الموظفين * أضيف له خمس درجات تم زيادته بنسبة (١٥ ٠/٠)	مرسوم ملكي رقم (م/٢٩) وتاريخ ١٤٠١/٦/٢٩ هـ مرسوم ملكي رقم (م/١٧) وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣هـ أمر ملكي رقـم (أ/ ٢٢٧) وتاريخ ١٤٢٦/٧/١٦هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٠١/٧/١ هـ - المعمول به اعتباراً من ١٤١٥/١/١هـ المعمول به اعتباراً من من ١٤٢٦/٩/١هـ
٨	سلم رواتب الموظفين - تثبيت الحد الأدنى للأجور ٣٠٠٠ ريال - تثبيت بدل غلاء المعيشة ١٥٪	مرسوم ملكي رقم(٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

٢ - المستخدمون

م	السلم	الأداة	تاريخ العمل به
١	سلم رواتب المستخدمين	مرسوم ملكي رقم (م/٦) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩١/٢/١هـ - ١٣٩٣/٦/٣٠هـ
٢	سلم رواتب المستخدمين	مرسوم ملكي رقم (م/٣٥) وتاريخ ١٣٩٣/٦/٢٩هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٣/٧/١هـ - ١٣٩٤/١٢/٣٠هـ
٣	سلم رواتب المستخدمين	مرسوم ملكي رقم (م/١) وتاريخ ١٣٩٥/١/١هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٥/١/١هـ - ١٣٩٦/٩/٣٠هـ
٤	سلم رواتب المستخدمين	مرسوم ملكي رقم (م/٧٤) وتاريخ ١٣٩٦/١٠/٢١هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٦/١٠/١هـ - ١٣٩٧/٦/٣٠هـ
٥	سلم رواتب المستخدمين	مرسوم ملكي رقم (م/١٨) وتاريخ ١٣٩٧/٥/٢٣هـ	المعمول به اعتباراً من ١٣٩٧/٧/١هـ - ١٤٠١/٦/٣٠هـ
٦	سلم رواتب المستخدمين أضيف له خمس درجات	مرسوم ملكي رقم (م/٢٩) وتاريخ ١٤٠١/٦/٢٩هـ مرسوم ملكي رقم (م/١٧) وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٠١/٧/١هـ - المعمول به اعتباراً من ١٤١٥/١/١هـ
٧	سلم رواتب المستخدمين - تثبيت الحد الأدنى للأجور ٣٠٠٠ ريال - تثبيت بدل غلاء المعيشة ١٥٪	مرسوم ملكي رقم(٤٠٩٧/م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

٣ - بند الأجور			
م	السلم	الأداة	تاريخ العمل به
١	سلم رواتب المعينين على بند الأجور	مرسوم ملكي رقم (م/٢١) ١٣٨٩/٩/٦هـ	
٢	سلم رواتب المعينين على بند الأجور أضيف له خمس درجات	قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٥٠٣) وتاريخ ١٤٠١/٧/٨هـ بموجب المرسوم الملكي رقم (م/١٧) وتاريخ ١٤١٤/١١/٢٣هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٠١/٧/١هـ المعمول به اعتباراً من ١٤١٥/١/١هـ
٣	سلم رواتب المعينين على بند الأجور - تثبيت الحد الأدنى للأجور ٣٠٠٠ ريال - تثبيت بدل غلاء المعيشة ١٥٪	مرسوم ملكي رقم(٤٠٩٧/ م ب) وتاريخ ١٤٣٢/٦/٢٥هـ	المعمول به اعتباراً من ١٤٣٢/٦/٢٥هـ

رابعاً - الجهات المعنية بالرواتب والأجور في الخدمة المدنية:

١ - مجلس الخدمة المدنية:

مجلس الخدمة المدنية جهاز تشريعي يرأسه خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء ويتولى صاحب السمو الملكي نائب رئيس مجلس الوزراء منصب نائب رئيس المجلس ويضم في عضويته معالي وزير الخدمة المدنية عضواً دائماً، بالإضافة إلى أربعة من الوزراء وثلاثة من ذوي الاختصاص يعينون بأمر ملكي لمدة ثلاث سنوات ثم يعاد تجديد عضويتهم أو تعيين بدلاء لهم حسبما يراه المقام الكريم. صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/٤٨) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ، القاضي بإنشاء مجلس للخدمة المدنية يتولى تخطيط وتنظيم شؤون الخدمة المدنية، (ويدخل ضمن اختصاصاته الرواتب والأجور والمستحقات المالية للعاملين).

اختصاصات المجلس:

حددت المادة (التاسعة) من نظام المجلس اختصاصاته على النحو التالي:

١- اقتراح الأنظمة المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية لإصدارها بالطرق النظامية.
٢- إصدار اللوائح المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية وإبداء الرأي في المعاملات التي ترفع من الوزارات والمصالح الحكومية ذات العلاقة بالعاملين بالخدمة المدنية.
٣- التعاون مع الجهات المختصة في المجالات التالية:
- رسم السياسات العامة للخدمة المدنية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها.
- تنمية القوى العاملة في الجهاز الحكومي ورفع كفايتها الإنتاجية عن طريق التدريب والإعداد.
- تطوير التشكيلات والنظم الإدارية القائمة في الأجهزة الحكومية وتحسين إجراءات وأساليب العمل فيها.
- إحكام الرقابة الإدارية على جميع ما يؤدى ضمن شؤون الخدمة المدنية من أعمال وإجراءات من قبل الأجهزة العاملة في الدولة، متضمناً ذلك الأجهزة ذوات الشخصية المعنوية العامة والتأكد من تمشيها مع الأنظمة واللوائح.
- تصنيف الوظائف.
- دراسة معدلات الأجور والرواتب واقتراح تعديلها، وكذلك تحديد وتنظيم صرف المكافآت والبدلات للعاملين في الخدمة المدنية.
٤- ما يتم إسناده إليه مستقبلاً من اختصاصات أخرى بقرار من مجلس الوزراء.

٢ - وزارة الخدمة المدنية:

أنشئت هذه الوزارة لتتولى الإشراف على شؤون الموظفين في أجهزة الدولة المختلفة. وقد مرت بعدد من المراحل حتى تم تحويلها إلى وزارة. وفيما يلي أبرز المحطات التي مرت بها:

- كانت النواة الأولى لهذه الوزارة عندما أحدثت وظيفة مأمور السجل عام ١٣٤٧هـ، ملحقة بديوان النيابة العامة ليتولى حفظ سجلات موظفي الدولة وتسجيل وقوعاتهم من تعيين وإجازات وغيرها.
- في عام ١٣٥٨هـ (١٩٣٩م) أنشئت إدارة مركزية لشئون الموظفين ضمن تشكيلات وزارة المالية أطلق عليها مسمى (ديوان المأمورين والعوائد المقررة).
- في عام ١٣٦٤هـ (١٩٤٥م) صدر أول نظام خاص بموظفي الحكومة سمي (نظام

الموظفين العام) كما غير اسم «ديوان المأمورين والعوائد المقررة» إلى «ديوان الموظفين والتقاعد».

- في عام ١٣٧٣هـ (١٩٥٣م) أسندت مهمة مراقبة تطبيق الأنظمة والتعليمات المتعلقة بشئون الموظفين إلى ديوان الموظفين العام بصفته جهة مختصة. وفي العام نفسه ربط ديوان الموظفين العام تنظيمياً برئاسة مجلس الوزراء بدلاً من وزارة المالية. وفي العام نفسه أسند له مراقبة وتنفيذ الأنظمة والتعليمات الخاصة بالموظفين في الوزارات والمصالح الحكومية.
- في عام ١٣٧٧ هـ، ضُم الديوان إلى رئاسة مجلس الوزراء.
- في عام ١٣٧٨هـ صدر نظام التقاعد وبناء عليه فصلت مصلحة معاشات التقاعد عن الديوان، وأصبح اسمه ديوان الموظفين العام.
- في عام ١٣٨٢هـ أصدر مجلس الوزراء قراراً يقضي بتطوير الديوان وتحديد مجالات اختصاصه، ورفع مرتبة رئيسه إلى مرتبة وزير.
- عام ١٣٩٧ هـ عدل مسمى ديوان الموظفين العام إلى الديوان العام للخدمة المدنية.
- صدر الأمر السامي رقم (٣٢٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٢/١٦هـ بتولي الديوان الإشراف على شئون العاملين بالخدمة المدنية بجميع الأجهزة الحكومية. صدر إلى جانبه مرسوم ملكي آخر برقم (م٤٩) يقضي بالموافقة على نظام جديد يحمل اسم (نظام الخدمة المدنية).
- صدر الأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٢٠/٣/١هـ بإنشاء وزارة الخدمة المدنية لتحل محل (الديوان العام للخدمة المدنية).

اختصاصات الوزارة:

- تتولى الوزارة الإشراف على شئون الخدمة المدنية في الوزارات والمصالح الحكومية العامة والأجهزة ذوات الشخصية المعنوية.
- اقتراح أنظمة الخدمة المدنية ومراقبة تنفيذها.
- إجراء الدراسات والبحوث في مجال الخدمة المدنية.
- العمل على تطوير الخدمة المدنية ورفع كفاءة العاملين بها.
- وضع القواعد والإجراءات الخاصة بشغل الوظائف وتصنيفها.
- اقتراح الرواتب والأجور والبدلات والمكافآت والتعويضات.

- المشـــاركة في دراســـة الوظائف المطلـــوب إحداثها للتأكد مـــن مطابقتها مع قواعد تصنيف الوظائف.
- إعداد القواعد والإجراءات الخاصة بحفظ سجلات موظفي الدولة.
- التعاون مع إدارات شئون الموظفين في الجهات الحكومية للوصول إلى أفضل الطرق لتنفيذ الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بشئون الموظفين.
- فحص تظلمات الموظفين المحالة إليها من الجهات المختصة.

٣ - إدارات شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية:

مهام إدارة شؤن الموظفين:

- تحديد احتياجات الجهة من القوى العاملة.
- إصدار خطابات التعيين والمباشرة.
- الرواتب والمستحقات المالية.
- تطوير الموظفين.
- متابعة انتظام الموظفين.
- الإجازات.
- إجراء عمليات تحليل وتوصيف وتقييم وتصميم الوظائف عند الحاجة.
- الإجراءات التأديبية.
- حفظ سجلات الموظفين وتحديثها.
- انتهاء الخدمة.
- خدمات أخرى.

خاتمة الفصل الحادي عشر:

ظهرت رواتب الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية في شكل جدول للأجور لأول مرة عام ١٣٦٤هـ، لينهي مرحلة امتدت منذ البدايات الأولى لنشأة الخدمة المدنية في المملكة عام ١٣٤٥هـ.

وقـــد رصد في هـــذا الفصل بالشـــرح والتحليل أبرز المحطات التـــي مر بها نظام الرواتـــب والأجور في المملكة منذ بداياته الأولى وشـــمل ذلك الأنظمة الرئيســـية في

الخدمة: الموظفين، المستخدمين، العاملين على بند الأجور، باعتبارها الأكثر شيوعاً وتمس حياة الغالبية من الناس.

أسئلة للنقاش:

١ - كيف عرفت الخدمة المدنية السعودية الراتب؟

٢ - ماذا تعني الجدارة في الخدمة المدنية السعودية، ومتى بدأ الأخذ بها، وأبعاد تطبيقها؟

٣ - متى ظهر أول سلم متكامل؟ وبم تميز؟

٤ - «مأمور السجل»، وجدت هذه الوظيفة في نظام عام ١٣٤٧هـ، ما أهمية ومهام هذه الوظيفة؟

٥ - ما المقصود بتداخل الدرجات داخل هيكل الأجور؟ وما أهمية ذلك؟

٦ - تحدث عن الخصائص الفنية لهيكل الأجور الصادر عام ١٣٧٣هـ؟

هوامش الفصل الحادي عشر:

١- السـنيدي، عبدالله راشـد، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (الرياض: مطابع الحميضي، ٢٠١٣)، ص ٢٥٤ - ٢٥٧.

٢- نظام الخدمة المدنية السعودي، مادة (١٨/ب).

٣- لائحـة الحقـوق والمزايـا الماليـة المقـرة بالأمـر الملكـي رقـم ١/٢٨ وتاريـخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ.

٤- جريدة أم القرى، العدد ١، بتاريخ ١٣٤٣/٥/١٥هـ.

٥- وزارة الخدمـة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام (الرياض: مطابع دار الهلال، ١٤١٩هـ)، ص (١٠٥).

٦- جريدة أم القرى، العدد ٩٠، بتاريخ ١٣٤٥/٣/٢٥هـ.

٧- جريدة أم القرى، العدد ٢١٠، بتاريخ ١٣٤٧/٧/٢٣هـ.

الفصل الثاني عشر: المزايا المالية في نظام الخدمة المدنية السعودي ونظام العمل والعمال

أولاً: المزايا المالية للموظفين

ثانياً: المزايا المالية للمستخدمين

ثالثاً: المزايا المالية للعاملين على بند الأجور

رابعاً: المزايا المالية للمتعاقدين غير السعوديين

خامساً: المزايا المالية للعاملين على نظام العمل

أسئلة للنقاش

هوامش الفصل

الفصل الثاني عشر
المزايا المالية في نظام الخدمة المدنية السعودي ونظام العمل

يطبق الجهاز الحكومي السعودي العديد من هياكل الأجور تختلف عن بعضها فيما يتعلق بالمزايا المالية. ومن تلك الهياكل، هياكل الوظائف: الصحية، التعليمية، أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، القضاة، التعليم الفني والتدريب التقني، وغيرها. وقد قصد من هذا التنوع أن يراعي كل هيكل طبيعة ونوعية وظروف الوظائف التي يشملها. ونظراً لتعدد تلك الكوادر فسوف يقتصر البحث في هذا الفصل على المزايا المالية للموظفين والمستخدمين والعاملين على بند الأجور والمتعاقدين غير السعوديين والعاملين على نظام العمل والعمال.

في هذا الفصل نسلط الضوء على الحوافز المالية وغير المالية التي تدفع للعاملين في الخدمة المدنية على نظام الموظفين والمستخدمين وبند الأجور والمتعاقدين غير السعوديين ونختم بالحديث عن أبرز الحوافز في نظام العمل السعودي. وقد صدرت المزايا الخاصة بالعاملين في الجهاز الحكومي بهذا العنوان «لائحة المزايا والحقوق المالية للموظفين»، وهو مسمى لا يعكس مضمونها فاللائحة تتضمن حوافز أخرى غير المالية، في حين أن المسمى يوحي بأن ما تشتمل عليه هو حوافز مالية فقط. ولأن اللائحة استخدمت مسمى «الحوافز المالية» للتعبير عن الحوافز الممنوحة للموظفين بشقيها المالي وغير المالي، فسوف نستخدم في هذا الفصل هذا المسمى بدلالته نفسها، حتى يسهل على من يريد الرجوع إلى اللائحة للاستزادة.

أولاً - المزايا المالية للموظفين[1]:

اشتمل نظام الخدمة المدنية الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٤٩) وتاريخ ١٣٩٧/٧/١٠هـ، في الفصل الثالث والرابع منه على العديد من المزايا والحوافز المالية لموظفي الخدمة المدنية، تتضمن الرواتب، العلاوات، البدلات، المكافآت، التعويضات. وقد جاء هذا النظام معدلاً ومضيفاً الكثير لما سبقه من أنظمة الخدمة المدنية.

صدرت اللائحة الخاصة بهذا النظام وتسمى «لائحة المزايا والحقوق المالية للموظفين»، بموجب البند (أولاً) من الأمر الملكي رقم (أ / ٢٨) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ. وبدء العمل بها اعتباراً من تاريخ صدور الأمر الكريم.

يمثـل النظام واللائحـة التنفيذية الإطار النظامي الذي يحكم شـروط وإجراءات وأحـكام منـح الرواتب والمزايـا المالية لموظفي الخدمـة المدنية السـعودية. وقد تم التفصيل فيما يتعلق بالرواتب في الفصل الحادي عشر من هذا الكتاب، ونستكمل في هــذا الفصل ما يتعلق ببقية المزايا المقررة للموظفين والتي وردت بالمسـميات التالية: (العلاوات، البدلات، المكافآت، التعويضات وغيرها)، وذلك على النحو التالي – جدول رقم (٥٣):

جدول رقم (٥٣)

حوافز الموظفين في نظام الخدمة السعودي

حوافز الموظفين في نظام الخدمة المدنية						
الراتب	**العلاوات**	**البدلات**	**المكافآت**	**التعويضات**	**الترقيات**	**الإجازات**
الراتب إثناء الخدمة الراتب التقاعدي	سنوية إضافية	نقل انتداب سفر متواصل ترحيل طبيعة عمل مهنة خطر ضرر مناطق نائية جبلية تمثيل	العمل الإضافي نهاية الخدمة	الوفاة بسبب العمل إصابات العمل رصيد الإجازات	الترقيات	العادية الاضطرارية المرضية الأعياد الاستثنائية الدراسية المرافقة المشاركة في أعمال الإغاثة الوضع الأمومة عدة الوفاة الأدباء الرياضيون التعويضية

١/١- العلاوات:

ما معنى العلاوة:

مبلغ مالي مقطوع أو نسبة مئوية من راتب المرتبة التي يشغلها الموظف. وقد حدد النظام نوعين من العلاوات هما: العلاوة الدورية وعلاوة الترقية.

١/١/١ - العلاوة الدورية:

تضمن نظام الخدمة منح الموظف علاوة سنوية في بداية محرم من كل سنة. ويتم ذلك بنقله من الدرجة التي يشغلها إلى الدرجة التالية لها على المرتبة نفسها. ويتم ذلك بصفة تلقائية كل سنة ما لم يكن هناك سبب نظامي بحرمانه منها. وتمنح العلاوة مقابل ما اكتسبه من خبرات لصالح العمل لمدة سنة. وهي عبارة عن مبلغ مقطوع مضاف إلى كل درجة في المرتبة. فالفرق بين كل درجتين في أي مرتبة يمثل العلاوة السنوية لتلك المرتبة.

وقد صمم سلم الموظفين العام فيما يتعلق بالعلاوة الدورية بشكل متزايد تصاعدياً، حيث العلاوة الدورية في المرتبة الأولى (١٣٥) ريالاً ثم تتزايد في كل مرتبة حتى تصل إلى (٨٦٥) ريالاً في المرتبة الخامسة عشرة. كما أن مبلغ العلاوة داخل كل مرتبة ثابت (غير متصاعد).

٢/١/١ - علاوة الترقية:

عند ترقية الموظف إلى مرتبة أعلى، أجاز النظام للجهة منحه درجة إضافية ضمن ضوابط معينة، كنوع من الحوافز المالية لمكافأة الأداء المتميز. وهي بلا شك لمسة إنسانية لها قيمتها المادية والمعنوية لدى الموظف، تسهم في زيادة المبلغ المالي المتحصل عليه نتيجة الترقية والذي لا يمثل في كثير من الحالات إلا مبلغاً متواضعاً لا يشعر معه المرقى بقيمة تلك الترقية. وفيما يلي أهم ضوابط هذه العلاوة:

- إذا تمت ترقية الموظف من أول محرم منح الزيادة المقررة للترقية، ثم يمنح العلاوة الدورية على أساس الدرجة التي يستحقها في المرتبة المرقى إليها، كما لو تمت الترقية قبل أول محرم. ويكون منح هذه العلاوة بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه بمن في ذلك من تتم ترقيتهم للمرتبتين (١٤، ١٥) لغرض تشجيع الموظف الجيد على الأداء، وذلك بعد توفر الشروط التالية:

أ- بالنسبة لمن تتم ترقيتهم للمراتب (١١) فما فوق فيشترط لمنح العلاوة الإضافية ما يلي:

١- أن يكون الموظف حاصلاً في تقويم الأداء الوظيفي على تقدير بدرجة لا تقل عن (ممتاز) في العام الأخير قبل منحه العلاوة.

٢- أن تكون ترقيته للمرتبة التي تلي مرتبته مباشرة.

٣- ألا تمنح لمن يرقى استثناء من بعض قواعد وشروط الترقية إلا إذا نص على منحه العلاوة في قرار الترقية الاستثنائية.

ب- بالنسبة لمن تتم ترقيتهم إلى مراتب من العاشرة فما دون يشترط لمنح العلاوة الإضافية ما يلي:

١- أن يكون الموظف حاصلاً في تقويم الأداء الوظيفي على تقدير لا يقل عن (جيد جداً) في العام الأخير قبل منحه العلاوة.

٢- أن يكون الموظف المرقى قد أمضى مدة لا تقل عن أربع سنوات في المرتبة التي يشغلها.

٣- ألا يكون قد حسم من راتب الموظف لغيابه مدة خمسة أيام فأكثر أو عوقب تأديبياً خلال السنتين السابقتين للترقية.

٢/١ - البدلات:

البدل عبارة عن مبلغ مالي يضاف إلى الراتب شهرياً، وقد يكون مبلغاً ثابتاً أو نسبة من راتب الدرجة الأولى. والبدل على عكس الراتب يمكن أن يزاد أو يخفض أو يلغى أو تستحدث بدلات جديدة، فهو عبارة عن أداة من أدوات الإدارة تستخدمها كحوافز للعاملين الذين يمارسون أعمالاً يترتب عليها مخاطر أو أضرار أو ما شابه، تصرف مع الراتب ويتوقف صرفها عند توقف صرفه. وعند التقاعد لا يصرف عادة مع الراتب أي بدلات إلا بدل غلاء المعيشة إذا لم يكن جزءاً من الراتب. ولا تصرف البدلات عند التعويض عن الإجازة أو في حالة الابتعاث.

في نظام الخدمة المدنية، تصرف البدلات عادة في شكل نقدي وفي حالات قليلة قد تكون في شكل عيني مثل السكن حيث نص النظام على أن تدفع الجهة لمن يستحق السكن حسب النظام ما لا يقل عن ثلاثة رواتب، وفي عدد قليل من الجهات تقوم بتأمين السكن لموظفيها بدلاً من الدفع لهم نقداً. مثال آخر التذاكر، إذ تصرف للمستحقين تذاكر وفي حالات قليلة يتم التعويض عنها نقداً كما في حالة تمتع المتعاقد بإجازته داخل المملكة فإنه يعوض نقداً عن نصف قيمة التذكرة على الدرجة السياحية.

يصرف البدل لمبررات مختلفة منها:

- التعويض عن خسارة مادية قد تلحق بالموظف نتيجة القيام بالعمل.
- احتمال تعرض شاغل الوظيفة لإصابات العمل أو الأمراض المهنية أو الأخطار.

- تشـــجيع الأفراد للإقبـــال على بعض نوعيـــات الوظائف التي يكـــون الإقبال عليها محدوداً.
- اجتـــذاب الكفاءات للعمل لدى المنظمة، خاصة إذا كان المنافســـون يقدمون مثل تلك البدلات. بدل السكن مثلاً.
- تكبد مصاريف إضافية عند القيام بالعمل أو المهمة مثل: بدل الانتداب وبدل السفر المتواصل.
- العمل في مناطق نائية أو جبلية أو ما شابه.

وفيما يلي أهم البدلات الواردة في لائحة المزايا والحقوق المالية للموظفين، وعددها (١٥) نوعاً:

١/٢/١ - بدل تعيين:

يصـــرف للموظف عند التعيين لأول مرة في خدمـــة الدولة بدل تعيين يعادل راتب شهر واحد، وذلك لمساعدة الموظف لإعداد وتجهيز نفسه للالتحاق بالعمل. ولا يسترد هـــذا البدل بعد صرفه فـــي حالة إنهاء خدمة الموظف لعدم الصلاحية للعمل في أثناء فترة التجربة أو لاكتشـــاف عدم بلوغه الســـن القانونية للتعيـــين. وعند التحاقه مرة أخرى بالخدمة فإنه لا يصرف له هذا البدل، فهو يصرف مرة واحدة لمن يلتحق بالعمل في الجهاز الحكومي.

٢/٢/١ - بدل انتقال:

يصـــرف للموظف بدل انتقال شـــهري، مقابـــل انتقاله من منزله إلـــى مقر عمله، ويصـــرف مع راتب الموظف شـــهرياً. وقد حدد بدل النقل وفقاً للمرتبة التي يشـــغلها الموظف على النحو التالي:

أ - المراتب من الأولى إلى الرابعة عشرة:

مقدار البدل بالريال	المرتبة
٥٠٠	الأولى - الخامسة
٧٠٠	السادسة - العاشرة
٩٠٠	الحادية عشرة - الثالثة عشرة
١٢٠٠	الرابعة عشرة

ب - موظفو المرتبة الخامسة عشرة:

تؤمن الحكومة عن طريق وزارة المالية لموظفي المرتبة الخامسة عشرة سيارات مناسبة لاستعمالها في تنقلاتهم الرسمية والخاصة تجدد كل أربع سنوات بالإضافة إلى سائق، على أن يتحمل المستفيد تكاليف الوقود وصيانة السيارة. ويصرف للمعين على هذه المرتبة من تاريخ التعيين حتى تأمين السيارة مبلغ شهري قدره ألف (١٠٠٠) ريال على ألا تتجاوز الفترة ستة أشهر من تاريخ تعيينه. ويكون تاريخ بداية احتساب الأربع سنوات من تاريخ صدور قرار التعيين.

فإذا انتهت السنوات الأربع فإن تاريخ احتساب فترة السيارة البديلة يكون من التاريخ الفعلي لتأمينها. على أن يكون تاريخ نقل ملكية السيارة المنتهية مدتها متزامنة مع تاريخ تأمين السيارة البديلة، وتصبح السيارة ملكاً للمستفيد بنهاية الأربع سنوات. أما إذا انتقل الموظف الذي أمنت له السيارة إلى جهة حكومية أو رقي إلى مرتبة أخرى سواء في جهته التي يعمل بها أو في غيرها فتستمر السيارة معه حتى إكمال المدة اللازمة لنقل ملكيتها، وفي حالة انتهاء خدمتة بسبب الوفاة أو العجز الصحي عن العمل أو التقاعد، فتنتقل ملكيتها إليه دون اشتراط إكمال مدة الأربع سنوات.

ويجوز بعد الاتفاق مع وزير المالية ووزير الخدمة المدنية أن يسري حكم هذه المادة على رؤساء المصالح والإدارات المستقلة.

ج - عند انتداب الوزير خارج المملكة يصرف له بدل انتقال يومي (٥٠٠) ريال، كما يصرف لموظفي المرتبتين الرابعة عشرة والخامسة عشرة عند انتدابهم في مهمة رسمية خارج المملكة بدل انتقال (٣٠٠) ريال عن كل يوم.

د - رؤساء البعثات الدبلوماسية الممثلة للمملكة في الخارج تؤمن لهم وزارة الخارجية السيارات المناسبة لاستعمالها في تنقلاتهم الرسمية والخاصة، وتجدد كل أربع سنوات كما يؤمن بالإضافة إلى ذلك سائق.

هـ - الموظف المنتدب أو المكلف بالعمل الإضافي في غير أوقات الدوام الرسمي، يصرف له عن كل يوم من أيام تكليفه أو انتدابه بدل انتقال إضافي يعادل (١ /٣٠) من بدل الانتقال الشهري المخصص لمرتبته.

و - الموظفون الذين تستوجب طبيعة أعمالهم سفراً متواصلاً، يجوز عوضاً عن صرف بدل الانتقال تأمين وسيلة النقل المناسبة بشرط موافقة وزير المالية ووزير الخدمة المدنية على ذلك.

ز - الوزارات والمصالح الحكومية التي تتبعها مراكز عمل تقع خارج نطاق المدن بمسافة ليست قليلة تؤمن نقلاً لموظفيها من وإلى العمل، إضافة إلى بدل الانتقال الشهري الذي يصرف لهم، على أن يتم ذلك على وسائل النقل العادية المستخدمة للطلبات.

ح - الموظفون الذين يعملون بالتناوب بين الساعة التاسعة مساء والساعة السادسة صباحاً، تقوم وزاراتهم بنقلهم إضافة إلى ما يحصلون عليه من بدل الانتقال الشهري.

ط - الجهات التي يعمل فيها نساء مثل وزارة الصحة ووزارة التربية والتعليم، لها أن تختار بعد أخذ رأي المستفيدات بين نقلهن أو دفع بدل الانتقال الشهري لهن حسبما تراه ملائماً. ويتم النقل في وسائل النقل للطالبات في حالة مدارس البنات والجهات المماثلة التي تتبعها مدارس، أو بوسائل النقل العادية المستعملة في الطلبات في الحالات الأخرى.

ي - المنتدب داخل المملكة من الموظفين الخاضعين للمادة (٤٤) من هذه اللائحة، يصرف له خمسون ريالاً بدل انتقال يومي طوال فترة الانتداب إذا لم توفر له وسائل النقل في مقر انتدابه.

ك - لا يجوز للموظف بأي حال من الأحوال استعمال السيارات الحكومية إذا كان يحصل على بدل انتقال شهري.

ل - عند انتداب لجنة للقيام بمهمة مشتركة في الداخل، تؤمن الجهة ذات العلاقة لأعضاء اللجنة وسيلة النقل المناسبة في البلد الذي انتدبوا إليه للتنقل في مهماتهم الرسمية.

٣/٢/١ - بدل طبيعة عمل:

يجوز منح بدل طبيعة عمل لغير شاغلي الوظائف التعليمية والتدريبية للأسباب التالية:

١- صعوبة العمل الذي يقوم به الموظف، أو كون الاستمرار فيه يؤدي إلى آثار مرضية مثل وظائف النسخ.

٢- ارتباط الوظيفة بمسئولية من شأنها أن تعرض شاغلها لخسارة مادية بسبب مباشرة عملها مثل وظائف أمناء الصناديق.

٣- إذا كانت الوظيفة من الوظائف التي يعمل شاغلها خارج المكاتب الحكومية طوال الوقت أو أغلبه.

يمنــح هذا البدل بنســبة لا تزيد على (٢٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشــغلها الموظــف، ويتم تحديد الوظائف التي يصرف لها هذا البدل ومقدار البدل لكل وظيفة بقرار من وزير الخدمة المدنية بناء على اقتراح لجنة البدلات. ويشــترط لصرف هذا البدل أن يكون الموظف شــاغلاً لوظيفة من الوظائف المقــرر لها البدل ويزاول عملها فعلياً. ومن أمثلة هذا البدل: أمين صندوق (٢٠٪) والناسخ (١٥٪).

١/٢/٤ - بدل مهنة:

يمنــح الموظفون الذين يزاولون أعمــال التدريب والتعليم داخــل المدارس ومعاهد التعليــم ومراكز التدريب (من غير الخاضعين للائحــة الوظائف التعليمية) بدل مهنة كل شــهر قدره (٢٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشغلها الموظف، فإذا زادت خدمته عن خمس ســنوات يصرف له بدل قدره (٣٠٪) من أول مربوط المرتبة التي يشــغلها. ويشترط لصرف هذا البدل:

- أن يكــون الموظــف مثبتاً على وظيفة تعليمية أو تدريبية داخل المدرســة أو المعهد أو مركز التدريب.
- أن يزاول الموظف عمل الوظيفة المثبت عليها فعلياً.
- أن تكون مدة الخدمة المحتسبة قد قضيت على وظيفة تعليمية أو تدريبية.

١/٢/٥ - بدل السفر المتواصل:

الموظف الذي تستوجب طبيعة عمله سفراً متواصلاً يصرف له مقابل بدل الانتداب تعويضاً شهرياً يحدد مقداره الوزير المختص بقرار منه على ألا يزيد على سدس راتبه في الشهر الواحد. وتحدد وزارة الخدمة المدنية هذه الوظائف بعد الاتفاق مع الجهات المختصة.

١/٢/٦ - بدل ترحيل:

الموظــف المنقــول من منطقته التي يعمل بها إلى منطقــة أخرى لا تقل عن ٧٥ كم، يصرف له بدل ترحيل راتب شــهرين عند نقله، مقابل نفقات ترحيله وأسرته وأمتعته. ولا يصرف هذا البدل إلا إذا كان النقل لمصلحة العمل ولا يتكرر صرفه خلال الســنة الواحدة إلا بعد أخذ رأي وزارة الخدمة المدنية وموافقتها بعد تقصي أسباب النقل.

وفيما يلي ضوابط صرف هذا البدل:

- يصرف للموظف المنقول بدل انتداب عن أيام السفر على ألا تزيد على ثلاثة أيام في الداخل وثلاثة أيام في الخارج.
- إذا كان النقل من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة، يصرف له بالإضافة إلى ما سبق تذاكر إركاب له ولعائلته، كما يصرف له ثلاثة أضعاف قيمة التذكرة من البلد المنقول منه إلى البلد المنقول إليه على ألا يقل ما يصرف له عن راتب شهر واحد، وذلك مقابل نفقات الإعداد للسفر.
- يستحق الموظف المعين خارج المملكة بدل الترحيل وتذاكر السفر شريطة أن تكون الوظيفة المعين عليها ضمن تشكيلات الجهة خارج المملكة.
- إذا انتدب الموظف مدة أو مدداً متواصلة تزيد على (٩٠) يوماً يؤمن ترحيله على النحو التالي:

١- في حالة الانتداب داخل المملكة يصرف له عند الانتداب ما يعادل راتب شهرين باعتبار ذلك مقابل نفقات ترحيله وعائلته وأمتعته وأثاثه في الذهاب والإياب.

٢- في حالة الانتداب من داخل المملكة إلى خارجها أو العكس أو من جهة إلى جهة أخرى خارج المملكة تؤمن له تذاكر إركاب فقط له ولزوجته وأولاده في حدود أربع تذاكر كاملة للجميع. ولا يمنع من استحقاق البدل المنصوص عليه إذا قطع الانتداب من قبل مرجع الموظف قبل إنهاء مدة الانتداب.

١/٢/٧- بدل ضرر أو عدوى:

يصرف بدل ضرر أو عدوى كل شهر مبلغ (٧٥٠) ريالاً للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للضرر أو العدوى، ويشمل ذلك العاملين في:

١- أقسام الأشعة.

٢- أقسام الطب الوقائي.

٣- مستشفيات العزل والمحاجر الصحية ومكافحة الأوبئة حين حدوثها.

٤- المختبرات الجرثومية.

٥- مصحات ومراكز ومستوصفات الدرن وسيارات الفحص الجماعي للدرن ومصحات الجذام ومستشفيات الأمراض العقلية.

٦- أقسام المختبرات العلمية التي تسبب الضرر للعاملين بها.

٧- أقسام التصوير وطباعة الخرائط التي تستعمل فيها مواد كيماوية سامة أو حارقة.

٨- العاملون في لحام الأوكسجين ولحام الكهرباء وتعبئة البطاريات والدهان بالمسدسات وقياسي الزيت ومن يتعرضون للإشعاع الذري.

٩- العاملون في مكافحة الحشرات وغسالو الموتى والعاملون في سيارات التنظيفات.

٨/٢/١ - بدل خطر:

يصرف بدل خطر كل شهر مبلغ (٦٠٠) ريال للموظفين الذين تقتضي طبيعة أعمالهم التعرض للخطر، ويشمل ذلك:

- العاملون في مجال الأسلحة والذخائر.
- العاملون في محطات الكهرباء ذات الضغط العالي.
- المشرفون على مواد خطرة ومتفجرة.

٩/٢/١ - بدل مناطق نائية:

يجوز منح الموظفين المعينين على وظائف ثابتة في المناطق النائية بدلاً لا يتجاوز مقداره عشرين بالمائة (٢٠٪) من أول مربوط المرتبة. وتتولى لجنة البدلات في وزارة الخدمة المدنية تحديد المناطق المشمولة بهذا البدل ومقداره لكل منطقة وشروط منحه ورفع التوصيات لمجلس الخدمة المدنية للنظر في إقرارها.

١٠/٢/١ - بدل مناطق جبلية:

تصرف بنسب متفاوتة للعاملين في المناطق الجبلية، ويتولى تحديد هذه المناطق لجنة البدلات بوزارة الخدمة المدنية.

١١/٢/١ - بدل تدريب:

يصرف للمتدرب القادم من خارج مدينة التدريب مبلغ مقداره (١٠٠٪) من راتب الدرجة الأساسية عن أيام التدريب فقط. أما المتدرب من داخل مدينة التدريب فيصرف له فقط بدل انتقال إضافي عن أيام التدريب الفعلية.

١٢/٢/١ - بدل انتداب:

يصرف للمنتدب في مهمة رسـمية بدل نقدي عن كل يوم يقضيه خارج مقر عمله داخل أو خارج المملكة، وفق عدد من الضوابط تنظم عملية الصرف وإجراءاتها ومقدار المبلغ المستحق حسب المرتبة. وفيما يلي فئات الانتداب - جدول رقم (٥٤):

جدول رقم (٥٤)

بدل الانتداب داخل وخارج المملكة

المرتبة	بدل الانتداب الداخلي	بدل الانتداب الخارجي وفقاً لجدول تصنيف الدول حسب فئات التمثيل الدبلوماسي			
		الفئة (ج)	الفئة (ب)	الفئة (أ)	مرتفعة المعيشة (صعبة)
١ - ٣	١٥٠	٢٤٨	٢٧٠	٢٩٣	٣١٥
٤ - ٥	٢٠٠	٣٣٠	٣٦٠	٣٩٠	٤٢٠
٦	٣٢٠	٥٢٨	٥٧٦	٦٢٤	٦٧٢
٧ - ٨	٤٠٠	٦٦٠	٧٢٠	٧٨٠	٨٤٠
٩ - ١١	٦٠٠	٩٩٠	١٠٨٠	١١٧٠	١٢٦٠
١٢ - ١٣	٧٠٠	١١٥٥	١٢٦٠	١٣٦٥	١٤٧٠
١٤ - ١٥	٨٠٠	١٣٢٠	١٤٤٠	١٥٦٠	١٦٨٠

ويمنح موظفو المرتبتين الرابعة عشـرة والخامسـة عشـرة عند سفرهم إلى خارج المملكة في مهمة رسمية عن كل يوم بدل انتقال قدره (٣٠٠) ريال. أما بقية الموظفين فيحصلـون علـى نفس فئة بـدل النقل المخصـص لمراتبهم عن عدد أيـام الانتداب الفعلية.

تأمين السكن والطعام للمنتدب:

إذا أمنـت الحكومة للموظف المنتدب السـكن والطعام خفض البدل إلى الربع وإذا أمنت له السـكن فقط خفض البدل إلى النصـف. ولا يتأثر البدل في الحالات التي يقضيها الموظف في وسـيلة النقل، وكذلك في حالات تأمين الخيام والأدوات اللازمة للإقامة. كما لا يتأثر البدل في حالة تقديم السكن والطعام من أية جهة غير حكومية ما لم تحتسب التكاليف على الحكومة.

ولا يجوز تأمين السكن والطعام في الخارج للموظفين المنتدبين ويجوز في الحالات الاستثنائية تأمين السكن فقط لحضور المؤتمرات الدولية.

سلفة الانتداب:

أجاز النظام للمنتدب الحصول على سلفة من الجهة قبل بدء الانتداب، على ألا تزيد على ما يستحقه عن المدة المحددة في قرار الانتداب، ولا يستعاد ما صرف له من بدل انتداب عند انتهاء خدمته بالوفاة أو العجز الصحي الدائم عن العمل، إذا حدث ذلك قبل انتهاء المدة المحددة في قرار الانتداب.

انتداب الموظف الذي يعمل في الخارج:

إذا انتدب موظف يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية خارج الدولة التي بها مقر عمله، يعامل معاملة المنتدب من داخل المملكة إلى البلد المنتدب إليها. أما إذا انتدب موظف يعمل في الخارج لأداء مهمة رسمية داخل المملكة أو داخل الدولة التي بها مقر عمله يعامل معاملة الموظف المنتدب داخل المملكة.

الانتداب لمصلحة جهة غير التي يعمل بها:

إذا انتدب الموظف للقيام بمهمة رسمية بوزارة أو مصلحة غير التي يعمل فيها تتحمل الجهة التي يؤدي لها المهمة ما يستحقه من بدلات وتعويضات أو مكافأة عدا راتبه وبدل النقل ما لم يتفق على غير ذلك.

الانتداب للمشاركة في لجنة من عدة جهات:

إذا انتدب موظف للاشتراك في لجنة من عدة جهات، تتحمل الجهة التابع لها ما يستحقه من بدلات أو تعويض أو مكافأة.

المسافات المحسوبة لغرض الانتداب:

يعد الموظف منتدباً إذا كانت المسافة بين مقر العمل ومكان الانتداب لا تقل عن:

- (٧٥) كم من الطرق المسفلته.
- (٤٠) كم من الطرق غير المسفلتة بصرف النظر عن طبيعتها ما دام اجتيازها بالسيارة ممكناً.
- (١٥) كم للأماكن التي لا تصل إليها السيارات أو سبل المواصلات الحديثة.

التراخي في أداء المهمة المنتدب لها:

إذا ثبت أن أحداً من الموظفين قد تراخى في أداء العمل واستغرق مدة تزيد عن المدة اللازمة لا يصرف له بدل الانتداب عما يقابل المدة غير اللازمة وراتبها بالإضافة إلى ما يستحقه من جزاء.

١٣/٢/١ - بدل تمثيل:

يصرف هذا البدل لموظفي وزارة الخارجية، وموظفي الجهات الحكومية الأخرى العاملين في الخارج. ويمنح هذا البدل طبقاً لجدولي بدل التمثيل وتصنيف الدول حسب فئات بدل التمثيل – جدول رقم (٥٥):

يمنح عضو البعثة الذي يعمل في إحدى الدول (صعبة المعيشة) بدلاً إضافياً يتراوح مقداره بين خمسة عشر بالمائة (١٥٪) وخمسة وعشرين بالمائة (٢٥٪) من الراتب ويتم تحديد مقدار البدل ومدة صرفه (بدءاً ونهاية) والدول المشمولة به حسب درجة الصعوبة وزوالها وفقاً للمعايير الدولية، وذلك من قبل اللجنة المشار إليها في المادة (الثامنة والأربعين) بناء على اقتراح مجلس السلك الدبلوماسي ويعاد النظر في ذلك سنوياً من قبل اللجنة.

تشكل لجنة دائمة من وزارة الخارجية ووزارة المالية ووزارة الخدمة المدنية، تقوم بمراجعة دورية لتكاليف المعيشة في مختلف الدول ويتم تعديل البدلات التي تصرف لممثلي المملكة في هذه الدول على ضوء ذلك وترفع توصياتها لمجلس الخدمة المدنية.

جدول رقم (٥٥)

تصنيف الدول حسب مستوى الصعوبة

الفئة المرتفعة المعيشة				
الولايات المتحدة (نيويورك)	إمبراطورية اليابان	الاتحاد السويسري	جمهورية الصين (هونج كونج)	
الفئة (أ)				
جمهورية البرازيل الاتحادية	مملكة بلجيكا	روسيا الاتحادية	جمهورية إيطاليا	جمهورية النمسا
تايبيه	جمهورية كورياالجنوبية	مملكة السويد	مملكة إسبانيا	مملكة الدانمرك

الجمهورية الإسلامية الإيرانية	جمهورية ألمانيا الاتحادية	جمهورية سنغافورة	جمهورية المجر	مملكة هولندا
جمهورية بولندا	جمهورية التشيك	جمهورية رومانيا	جمهورية إيرلندا- دبلن	أوكرانيا- كييف
نيوزيلندا	الجمهورية اللبنانية	جمهورية الجابون	أستراليا	جمهورية اليونان
المكسيك	جمهورية البرتغال	الجمهورية الفرنسية	الجمهورية الأرجنتينية	المملكة المتحدة / بريطانيا
الولايات المتحدة الأمريكية واشنطن. هيوستن. لوس أنجلوس	جمهورية الصين الشعبية - بكين	كندا - أوتاوا		
الفئة (ب)				
الجمهورية الليبية	جمهورية أوغندا	مانيمار	جمهورية الكاميرون	جمهورية السنغال
جمهورية جيبوتي	دولة الإمارات العربية المتحدة	الجمهورية اليمنية	جمهورية مالي	دولة أريتريا
الجمهورية العربية السورية	سلطنة عمان	جمهورية البوسنة والهرسك	جمهورية كازاخستان	مملكة تايلند
جمهورية تركيا	جمهورية مصر العربية	مملكة البحرين	ساحل العاج (كوت دي فوار)	جمهورية جنوب أفريقيا
جمهورية إثيوبيا الشعبية الفدرالية الديمقراطية	جمهورية ألبانيا	مملكة اتحاد ماليزيا	جمهورية أذربيجان	جمهورية تشيلي
الجمهورية البوليفارية الفنزولية	جمهورية إندونيسيا	المملكة المغربية	الجمهورية التونسية	جمهورية تشاد
الجمهورية الإسلامية الموريتانية	جمهورية نيجيريا الاتحادية	دولة قطر	جمهورية كينيا	جمهورية السودان

دولة الكويت	جمهورية الجزائر الديموقراطية الشعبية	جمهورية الهند	جمهورية باكستان الإسلامية	فيتنام /هانوي
جمهورية الفلبين	جمهورية النيجر	جمهورية غانا	جمهورية غينيا	جمهورية العراق
المملكة الأردنية الهاشمية	جمهورية تركمانستان	جمهورية أوزبكستان	جمهورية أفغانستان الإسلامية	
الفئة (ج)				
جمهورية الصومال الديمقراطية	جمهورية زامبيا	جمهورية سريلانكا الديمقراطية	جمهورية بنغلاديش الشعبية	سلطنة بروناي دار السلام
جمهورية بوركينا فاسو	جمهورية تنزانيا المتحدة			

١/٢/١٤- بدل علاج:

يصرف للعاملين خارج المملكة بدل علاج حسب فئة الدولة التي يعملون بها.

١/٢/١٥- تذاكر الإركاب:

يؤمن للموظف تذكرة إركاب بالطائرة ذهاباً وإياباً في الحالات التالية:

- إذا انتدب في الداخل أو الخارج مدة لا تزيد على تسعين يوماً.
- إذا استدعته الحكومة للشهادة أمام إحدى المحاكم أو الهيئات الواقعة خارج مقر عمله.
- إذا دعي للمثول أمام لجنة طبية أو هيئة تحقيق أو محاكمة.
- إذا حصل على إجازة مرضية وأوصي بعلاجه من قبل الجهة المختصة لبلد آخر داخل المملكة.

إذا كان السفر إلى بلد لا تصله الطائرات فيصرف له أجرة سيارة صغيرة كاملة إذا كان من موظفي المرتبة العاشرة فما فوق وأجرة إركابه بالنقل الجماعي لما دون ذلك.

ويجوز في الحالات الاستثنائية أن تهيء له الجهة التي يعمل بها وسيلة النقل اللازمة.

درجات الإركاب بالطائرة:

١ - الدرجة أولى لموظفي المرتبة العاشرة فما فوق.

٢ - الدرجة السياحية لموظفي المرتبة التاسعة فما دون، ويجوز إركاب الموظفين من المرتبة التاسعة فما دون بالدرجة الأولى في الحالات التالية:

- مرافقة الضيوف الرسميين عند سفرهم بالدرجة الأولى.
- كون الموظف عضواً في وفد رسمي مسافر إلى الخارج، ويحق لبعض الأعضاء الركوب بالدرجة الأولى.
- من يرى الوزير المختص أثناء سفره في الداخل حاجة إلى اصطحابه معه بالدرجة الأولى لأسباب تتعلق بالعمل.

ويجوز بدلاً من تأمين تذاكر السفر عيناً في الداخل صرف قيمتها من الدرجة السياحية مهما كانت مرتبة الموظف. كما يجوز تعويض الموظف المستحق لأمر الإركاب الحكومي عن تذاكر السفر في الخارج حسب قواعد يتفق عليها بين وزارة المالية والمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية.

٣/١ - المكافآت:

مبالغ محددة تمنح لأسباب متعددة، رغم اختلاف الأداة النظامية التي بنيت عليها، فمنها ما هو صادر بمراسيم ملكية أو أوامر سامية مثل: مكافأة مباشرة الأموال العامة ومكافأة العاملين في المشاعر المقدسة، والبعض صدر بموجب اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية مثل: مكافأة العمل الإضافي ومكافأة نهاية الخدمة ومكافأة شغل الوظيفة بصفة مؤقتة ومكافأة بقاء الموظف لتسليم ما بعهدته ومكافاة الأطباء البيطريين، وأخرى صدرت بقرار من مجلس الوزراء مثل: مكافأة المدربين في مراكز التدريب المهني ومكافأة العاملين في المراكز الصيفية ومكافأة العاملين في تسوية الخلافات العمالية.

اشتمل نظام الخدمة المدنية على عدد كبير من المكافآت، تختلف في أغراضها ومقاديرها وشروط استحقاقها. وتبرز أهميتها في أنها توفر أدوات تحفيز مالية مناسبة للأعمال التي تتطلب ذلك. وفيما يلي نسرد بعضاً من هذه المكافآت لبيان تنوعها، ثم نعرض بالتفصيل لأكثر تلك المكافآت شيوعاً:

جدول رقم (٥٦)

أهم مكافآت الموظفين في نظام الخدمة المدنية السعودي	
- بقاء الموظف لتسليم ما بعهدته - العمل الإضافي - نهاية الخدمة - العاملون في دور الملاحظة الاجتماعية - العاملون بالمدارس الليلية - العاملون بالمدارس الثانوية الليلية - العاملون في تسوية الخلافات العمالية - المستخدمون في المستشفيات والمحاجر الصحية - أعضاء المجالس البلدية - ممثلو الدولة في مجالس الشركات - مكافأة لجنة مراقبة الأراضي وإزالة التعديات	- العاملون في التنبؤ والرصد - موزعو وفارزو البريد - العاملون في لجنة محو الأمية - أعضاء مجالس المؤسسات - مديرو المدارس المكلفون بالإشراف على إدارة مدرستين - رؤساء البلديات - المكلف بوظيفة مدير مكتب الوزير - أعضاء لجنة استثمار المال الأجنبي - الفنيون في المدارس المهنية والمتوسطة الحديثة - العاملون في إحصاءات الحج - أعضاء هيئة التدريس بالمعهد الثقافي - مجلس الدار السعودية للخدمات الاستشارية - مجلس الإعلام - مكافأة لجنة التوازن الاقتصادي

والجدير بالذكر أن بعض هذه المكافآت تم إيقافها مثل: مكافأة الخريجين الجامعيين.

وفيما يلي تفصيل لأكثر هذه المكافآت شيوعاً:

١/٣/١ - مكافأة العمل الإضافي:

تمنح هذه المكافآت عند تكليف الموظف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطل الرسمية في شكل مكافأة نقدية عن الساعات الإضافية، وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافأة. ويهدف التكليف بالعمل أيام العطل الرسمية إلى استمرار تقديم الجهة لخدماتها للمواطنين خلال تلك الفترات وخاصة في الجهات التي تقدم خدماتها للجمهور مباشرة وبصورة مستمرة. ويراعى عند التكليف ما يلي:

- ألا سبيل لإنجاز العمل أثناء وقت الدوام الرسمي.
- أن يكون العمل خارج وقت الدوام للقيام بواجبات وظيفة شاغرة أو القيام بعمل استثنائي أو مهمة رسمية وليس نتيجة تقصير أو إهمال من الموظف.

- أن يصدر قرار التكليف بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي للأيام العادية بالنسبة للمراتب (١٣، ١٤، ١٥) من الوزير المختص أو من في حكمه. وبالنسبة لأيام العطل الأسبوعية والأعياد فيجوز التكليف بالعمل فيها لشاغلي جميع المراتب مع مراعاة الشروط سالفة الذكر، وذلك في الجهات التالية: مراكز الحدود والمطارات والموانئ والمستشفيات والإذاعة والتلفزيون والاتصالات وتقنية المعلومات والإمارات والدواوين الملكية ومكاتب الوزراء وغير ذلك من الجهات التي يحددها مجلس الخدمة المدنية.

مقدار مكافأة العمل الإضافي:

يكون احتساب مكافأة العمل الإضافي على أساس الساعة الواحدة بساعة وباعتبار أن المعدل الشهري لساعات العمل مائة وخمس وخمسون ساعة.

يشترط لصرف مكافأة العمل الإضافي صدور قرار من الوزير المختص يبين طبيعة العمل المكلف به وعدد الساعات المقررة لإنجازه، وألا يزيد ما يصرف للموظف في اليوم الواحد عن نصف الراتب اليومي.

تشمل مكافأة العمل الإضافي التكليف بالعمل أيام العطلة الأسبوعية الجمعة والسبت وكذا أيام الأعياد، ويعطى الموظف الذي يكلف بالعمل أيام العطل والأعياد مكافأة عن عمله وفقاً لساعات العمل الإضافي بحد أقصى قدره خمسون في المائة (٥٠٪) من الراتب الأساسي.

ويتم احتساب مكافأة العمل الإضافي وفقاً للقاعدة التالية:

$$\frac{\text{الراتب} \times \text{عدد أيام التكليف} \times \text{عدد ساعات التكليف}}{155}$$

١٥٥ = عدد ساعات العمل ٢٢ × ٣٠ الشهر.

٢/٣/١ - مكافأة نهاية الخدمة:

أ - يصرف مكافأة نهاية خدمة راتب ستة أشهر حسب آخر راتب تقاضاه، لمن تنتهي خدمته في الحالات التالية:

- التنسيق من الخدمة.
- الإحالة على التقاعد بسبب العجز عن العمل.
- الإحالة على التقاعد بسبب بلوغ السن النظامية.
- الوفاة.

ب - يصـــرف مكافأة نهاية خدمة راتب أربعة أشـــهر حســـب آخـــر راتب تقاضاه، لمن تنتهـــي خدمته بنـــاء على طلب التقاعد المبكر، علـــى أن لا يُجمع بين هذه المكافأة ومكافأة الفئات الوظيفية المشمولة بلوائح خاصة يعد نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية جزءاً مكملاً لها.

التقاعد المبكر يتم بناء على طلب الموظف وموافقة الإدارة شريطة أن يكون له ما لا يقل عن عشرين سنة خدمة محسوبة لأغراض التقاعد ولم تبلغ خمسة وعشرين سنة. وهي جوازية للإدارة أن توافق أو ترفض بناء على مصلحة العمل.

١/٣/٣ - مكافأة مباشرة الأموال العامة:

يخضع لأحكام هذا النظام جميع من يشـــغلون الوظائف العامة التي تتعلق مباشرة بحفظ الأموال النقدية والأعيان المنقولة والطوابع والأوراق ذات القيمة، وتشـــمل هذه الوظائف أمناء الصناديق ومأموري الصرف ومحصلي الأموال العامة وأمناء مستودعات الموجودات المنقولة المعدة للاستعمال أو الاستهلاك المباشر ومن يقوم بأعمال مماثلة.

يصرف لشاغلي الوظائف الخاضعة لهذا النظام عند نهاية الخدمة، مكافأة عن كل سنة قضاها في الخدمة على النحو التالي:

- راتب شهر واحد عن كل سنة من السنوات الأربع الأولى.
- راتب شهر ونصف عن السنة الخامسة وحتى السابعة.
- راتب شهرين عن السنة الثامنة وحتى العاشرة.
- راتب شهرين ونصف عن السنة الحادية عشرة وحتى الخامسة عشرة.
- راتب ثلاثة أشهر عن كل سنة بعد الخامسة عشرة.

١/٤- التعويضات:

١/٤/١- التعويض في حالة الإصابة:

يمنح الموظف في حالـــة الإصابة بعجز أو عاهة تمنعه عن العمل بصورة قطعية أو لورثته في حالة الوفاة إذا كانت الوفاة أو العجز ناشـــئين بسبب العمل تعويضاً مقداره مائة ألف (١٠٠,٠٠٠) ريال.

ويصـــرف لمن يصاب بعجز جزئي أو عاهة مســـتديمة لا تمنعانه من أداء عمله إذا

وقعاً بسبب العمل تعويض يقدر على أساس نسبة العجز الذي أصابه مقدراً على أساس (١٠٠,٠٠٠) ريال. ويتولى تقرير نسبة العجز الهيئة الطبية المختصة.

مقدار التعويض = ١٠٠,٠٠٠ × نسبة العجز

٢/٤/١ - التعويض عن رصيد الموظف من الإجازات:

يعوض الموظف عن كامل رصيده من الإجازات العادية إذا انتهت خدمته بسبب الوفاة أو العجز الصحي. وفيما عدا ذلك من حالات انتهاء الخدمة، يعوض بحد أقصى (١٨٠) يوماً، ويكون التعويض على أساس آخر راتب تقاضاه.

٥/١ - الترقيات[٢]:

تضمن نظام الخدمة المدنية صلاحية الجهة في ترقية الموظف إلى المرتبة التي تعلو مرتبته مباشرة. ولأهمية الدور الذي تلعبه الترقيات أتاحت أنظمة الخدمة المدنية لموظفيها الترقية من خلال ثلاث وسائل:

١ - الترقية عن طريق المسابقة:

وفيها يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ثم يتاح لجميع من لديهم الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لتلك الوظائف التقدم للمسابقة والمنافسة على الوظائف المعلن عنها.

٢ - الترقية عن طريق المفاضلة:

حدد النظام أربعة عناصر للمفاضلة بين المستوفين شروط الترقية وهي: المؤهل العلمي، الأقدمية، تقويم الأداء الوظيفي، التدريب. وحدد لكل عنصر عدد من النقاط، وعليها يفاضل بين المتقدمين على أساس إجمالي عدد النقاط التي يحصل عليها كل منهم، ويرقى بناء على ذلك صاحب أكبر عدد من النقاط.

٣ - الترقية بالترشيح:

يستخدم هذا الأسلوب لشغل المراتب العليا، حيث يعد تقرير مفصل عن المستحقين للترقية، وبناء عليه يتخذ صاحب الصلاحية قراره بترقية من يراه منهم أكثر مناسبة.

٦/١ - الراتب التقاعدي:

الراتب التقاعدي، من أهم المزايا المالية التي تقدمها المنظمات لموظفيها، والعامل الرئيس في جذب المتميزين للانضمام إلى العمل في المنظمة. وللوعي بالأهمية الكبيرة لهذا الموضوع، أنشأت الحكومة السعودية جهة مستقلة هي مصلحة معاشات التقاعد لتولي جميع ما يخص الرواتب والمستحقات التقاعدية لموظفي الخدمة المدنية. وفيما يلي عرض موجز لما يخص معاشات التقاعد:

مستحقو راتب التقاعد:

حدد نظام التقاعد المدني الفئات التي تستحق راتباً تقاعدياً، على النحو التالي:

١- المحال للتقاعد لبلوغه سن الستين سنة بشرط ألا تقل مدة خدمته عن سنة.

٢- المتوفى والمفصول بسبب عجزه عن العمل بصورة قطعية مهما تكن مدة خدمته.

٣- المتوفى أو العاجز أثناء العمل وبسببه.

٤- من انتهت خدمته لأي سبب كان، ولديه خدمة مدتها ٢٥ سنة فما فوق.

٥- من انتهت خدمته بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام وبغير سبب تأديبي، بشرط ألا تقل مدة خدمته عن ١٥ سنة.

٦- المحال للتقاعد بناء على طلبه ولديه خدمة محسوبة لغرض التقاعد، لا تقل مدتها عن ٢٠ سنة كاملة بشرط موافقة الجهة التي تملك حق تعيينه.

والمدة المحتسبة لغرض التقاعد، هي مدة الخدمة الفعلية التي قضاها المتقاعد على مرتبة في ميزانية الدولة أو ميزانيات الهيئات العامة، كما تدخل مدة الإعارة والإجازة الدراسية بدون مرتب ضمن المدد المحتسبة لغرض التقاعد بعد توافر الشروط النظامية المنصوص عليها في أنظمة الخدمة وتوريد الحسميات التقاعدية عنها.

المدد المستبعدة من الاحتساب لغرض التقاعد:

١- مدد الغياب بدون عذر.

٢- مدة الإجازة الاستثنائية وأية إجازات أخرى بدون مرتب عدا الإجازة المرضية والإجازة الدراسية.

٣- مدة كف اليد إذا تقرر حرمان الموظف من راتبه عنها.

٤- كسور الشهر في مجموع مدة الخدمة.

٥- مدة الخدمة التي ينص أي من الأنظمة على عدم احتسابها.

٦- مدة شغل الوظيفة أو المرتبة بالمخالفة لأحكام النظام كالاستمرار في الخدمة المدنية بعد بلوغ السن المحددة للإحالة على التقاعد دون التمديد له وفق الضوابط النظامية.

حساب المعاش التقاعدي:

يحسب المعاش التقاعدي على أساس جزء من أربعين جزءاً من آخر راتب تقاضاه المتقاعد عند نهاية الخدمة على النحو التالي:

١- المعاش التقاعدي المستحق في الحالات العادية:

(الراتب الأساسي الأخير × مدة الخدمة) ÷ ٤٨٠

٢- المعاش في حالة الوفاة أو العجز بغير سبب العمل:

يحسب بطريقتين ويعطى أفضلهم من حيث الأعلى راتباً، وذلك كما يلي:
الطريقة الأولى: (الراتب الأساسي الأخير × مدة الخدمة بالأشهر) ÷ ٤٨٠
الطريقة الثانية: الراتب الأساسي الأخير × ٤٠٪

٣- المعاش في حالة الوفاة أو العجز أثناء العمل وبسببه:

يحسب بطريقتين ويعطى أفضلهم من حيث الأعلى راتباً، وذلك كما يلي:
الطريقة الأولى: (الراتب الأساسي الأخير × مدة الخدمة بالأشهر) ÷ ٤٨٠
الطريقة الثانية: الراتب الأساسي الأخير × ٨٠٪

صرف مكافأة بدل المعاش التقاعدي:

إذا انتهت خدمة الموظف المحتسبة لغرض التقاعد ولم تتوافر لديه أي من حالات استحقاق المعاش التقاعدي، فإنه يستحق مبلغاً مقطوعاً (مكافأة) يصرف لمرة واحدة وتتم تسويته على النحو التالي:

- الخدمة التي تقل عن (١٠) سنوات:

الراتب الأساسي الأخير × ١٠٪ × مدة الخدمة بالأشهر

- الخدمة التي تبلغ (١٠) سنوات ولم تبلغ ٢٥ سنة:

الراتب الأساسي الأخير × ١١٪ × مدة الخدمة بالأشهر

- الموظفات المستقيلات بسبب الزواج تحسب مكافآتهن على أساس ١١٪ مهما كانت مدة الخدمة بشرط إكمال سنة التجربة، ما لم تكن مستحقة للمعاش حسب القواعد المقررة في النظام.

- الخدمة التي تقل عن ١٥ سنة وانتهت بسبب إلغاء الوظيفة أو الفصل بقرار من مجلس الوزراء أو بأمر سام بغير سبب تأديبي:

الراتب الأساسي الأخير × ١٤٪ × مدة الخدمة بالأشهر.

المستفيدون عن صاحب المعاش:

- إذا توفي صاحب المعاش فيقرر للمستحقين عنه معاش بقدر المعاش المستحق له، يوزع بينهم بالتساوي إذا كان عددهم ثلاثة فأكثر، فإذا كان عددهم اثنين يخصص لهما ٧٥٪ من المعاش. أما إذا كان المستفيد واحداً يخصص له ٥٠٪ من المعاش.

- والمستحقون عن صاحب المعاش هم: الزوج أو الزوجة، الأم، الأب، الابن، البنت، ابن وبنت الابن الذي توفي في حياة صاحب المعاش والأخ والأخت والجد والجدة. وفيما عدا الزوجة والابن والبنت فيشترط لاستحقاق الشخص أن يكون معتمداً في إعالته على صاحب المعاش عند وفاته.

- يقطع المعاش المستحق للذكور من الأولاد، وأولاد الابن، والأخوة إذا بلغوا سن الواحدة والعشرين، واستثناءً مما تقدم يستمر المعاش بالنسبة لهؤلاء المستحقين في الأحوال التالية:

١- إذا كان المستحق طالباً في إحدى المدارس الثانوية أو العالية أو ما يناظرها المعترف بها، بشرط أن يكون الطالب منتظماً في دراسته فيؤدي له المعاش حتى بلوغه سن السادسة والعشرين أو تخرجه أيهما أقرب.

٢- إذا كان مصاباً بعجز صحي كامل يمنعه من الكسب وثبت ذلك بقرار من الهيئة الطبية المختصة، وذلك إلى أن يزول العجز.

- اعتباراً من تاريخ عقد الزواج يوقف معاش الزوجة والبنت وبنت الابن والأخت إذا تزوجن والأم إذا تزوجت من غير والد المتوفى ويعاد الاستحقاق لصاحبته إذا طلقت أو ترملت فإذا كانت المستحقة التي طلقت متزوجة وقت وفاة صاحب المعاش فيعاد توزيع المعاش بافتراض استحقاقها وقت الوفاة.

- يوقف صرف المعاش عن صاحب المعاش أو المستحقين إذا عين أو عينوا في وظائف ثابتة في الحكومة أو كانوا معينين فيها كذلك عند وفاة صاحب المعاش بشرط أن يكون راتب الموظف معادلاً للمعاش أو زائداً عليه، فإذا نقص الراتب عما يستحقه من معاش أدى إليه الفرق.
- إذا سقط أو أوقف نصيب أحد المستحقين لأي سبب كان فلا يؤدي إلى باقي المستحقين، على ألا يقل نصيب من بقي منهم في جميع الحالات عن (٥٠٪) من معاش صاحب المعاش، فإذا قل عن هذا القدر فيكمل للباقين بقدر هذه النسبة ويعاد توزيعه عليهم بعدد رؤوسهم، فإذا عاد نصيب المستحق الموقوف فيعاد توزيع المعاش على المستحقين الموجودين كما لو لم يوقف ذلك النصيب.

٧/١ - الإجازات[٣]:

صدرت لائحة الإجازات المعدلة بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٢٨٥/١) وتاريخ ١٤٢٩/١/١٧هـ، مشتملة على أنواع عديدة من الإجازات، وذلك على النحو التالي:

١/٧/١ - الإجازة العادية:

يستحق الموظف إجازة عادية مدتها ستة وثلاثون (٣٦) يوماً عن كل سنة من سنوات خدمته براتب كامل حسب آخر راتب تقاضاه، ويجوز صرف راتبها مقدماً إذا كانت مدة الإجازة التي سيتمتع بها شهر فأكثر.

يمكن للموظف التمتع بهذه الإجازة سنوياً إذا كانت ظروف عمله تسمح بذلك، ويكون التمتع بها لفترة واحدة أو عدة فترات شريطة ألا تقل المرة الواحدة عن خمسة أيام. ولا يجوز تمديد الإجازة أكثر من مرة واحدة، ولا يؤجل التمتع بها أكثر من ثلاث سنوات. وعلى الموظف التمتع بإجازته السنوية بما لا يقل عن (٣٦) يوماً خلال ثلاث سنوات وعلى الإدارة إتاحة الفرصة للموظفين التمتع بإجازاتهم السنوية من خلال وضع برنامج سنوي لذلك يتناسب مع مصلحة العمل.

يجوز ضم الإجازات العادية بعضها إلى بعض شريطة ألا تزيد مدة أو مدد الإجازات التي يتمتع بها الموظف في السنة الواحدة عن تسعين يوماً، واستثناءً من ذلك يجوز للموظف الذي بلغت خدمته المحسوبة لغرض التقاعد (٢٥) عاماً كحد أدنى أو بلغ من العمر (٥٠) عاماً فأكثر التمتع برصيده من الإجازات العادية المستحقة له على ألا تتجاوز (١٢٠) يوماً خلال السنة الواحدة.

تعد العطلة الصيفية للعاملين في حقل التدريس والمشـــرفين التربويين والمشرفات التربويـــات بمثابة الإجازة العادية للموظفين، ويجوز للجهة المختصة تكليف العامل في حقل التدريس بمهام تتعلق بعمله أثناء الإجازة على ألا يقل ما يتمتع به منها عن ســـتة وثلاثين يوماً. وتحدد وزارة الخدمة المدنية بالاشـــتراك مع الجهة التعليمية المختصة فئات الوظائف التي يعد شاغلوها عاملين في حقل التدريس ومدد إجازتهم.

يجوز للجهة المختصة الســـماح للعاملين في مجال التدريس والمشـــرفين التربويين والمشـــرفات التربويات بالتغيـــب عن العمل الأيام التي تحدد لإجـــازة ما بين الفصلين الدراسيين باســـتثناء من ترى الجهة المختصة استمرارهم في العمل فيكون عن طريق التناوب بينهم.

المدد التي لا يستحق عنها الموظف إجازة عادية:

- مدة الإجازة الاستثنائية.
- مدة كف اليد وما في حكمها في حال الإدانة.
- مدة الإجازة الدراسية.
- مدة الإعارة.
- مدة غياب الموظف بدون سند نظامي.
- المدة التي يقضيها الموظف في السجن وفقاً لحكم المادة (السادسة) من هذه اللائحة ولا يدخل في ذلك المدة المســـتقطعة من إجازاته العادية إذا احتســـبت منها بناء على رغبته ما يقضيه في السجن.
- مدة الابتعاث للدراســـة في الخارج أو الإيفاد للدراسة في الداخل أو التدريب الذي يتخلله إجازة لا تقل مدتها عن (شهر) في الداخل أو الخارج.

١/٧/٢ - إجازة اليوم الوطني:

يعد اليوم الوطني للمملكة والذي يوافق اليوم الأول من الميزان مطلع السنة الهجرية الشمسية الموافق ٢٣ سبتمبر من السنة الميلادية إجازة رسمية.

١/٧/ ٣ - إجازة عيدي الفطر والأضحى:

تبدأ عطلة عيد الفطر ببداية اليوم الخامس والعشـــرين من شـــهر رمضان وتنتهي بنهاية اليوم الخامس من شـــهر شوال وتبدأ عطلة عيد الأضحى ببداية اليوم الخامس من شهر ذي الحجة وتنتهي بنهاية اليوم الخامس عشر من الشهر نفسه.

١/٧/٤ - إجازة الامتحان:

للموظف الحق في التغيب عن عمله براتب كامل المدة اللازمة لأداء الامتحان الدراسي بشرط أن يقدم ما يثبت أداءه الامتحان ومدته.

١/٧/٥ - الإجازة الاضطرارية:

يجوز للموظف بعد موافقة رئيسه أن يتغيب براتب كامل لأسباب طارئة مدة أقصاها خمسة أيام خلال السنة المالية الواحدة. وتنتهي هذه الإجازة بانتهاء السنة المستحقة عنها.

١/٧/٦ - الإجازة المرضية:

أ - في حالة الإصابة بمرض أو حادث خارج إطار العمل أو داخل العمل وبخطأ منه:

يستحق إجازة مرضية (عادية) في مدة أربع سنوات وفق الترتيب التالي: ستة أشهر براتب كامل وستة أشهر بنصف الراتب وستة أشهر بربع الراتب وستة أشهر بدون راتب. وتحتسب بداية الأربع سنوات من تاريخ بداية الإجازة المرضية.

ب - في حالة الإصابة بأحد الأمراض الخطيرة:

يستحق الموظف المصاب بأحد الأمراض الخطيرة، إجازة مرضية خلال أربع سنوات وفق الترتيب التالي: سنة براتب كامل وثلاثة أشهر بنصف الراتب وثلاثة أشهر بربع الراتب وستة أشهر بدون راتب. ويبدأ تحديدها من تاريخ انقطاعه عن العمل.

وإذا تقرر أن لدى الموظف مرضاً خطيراً أثناء حصوله على الإجازة المرضية (العادية) عدلت من تاريخ بدايتها وفقاً للإجازة المستحقة.

ويتم إثبات الإجازة المرضية بموجب تقرير طبي وفق ما نصت عليه لائحة تقارير منح الإجازات المرضية.

ج - في حالة الإصابة بمرض أو حادث بسبب العمل وبدون خطأ منه:

يستحق الموظف إجازة مرضية لا تتجاوز سنة ونصف براتب كامل، ويتم تحديد ذلك بموجب تقرير طبي وفق ما نصت عليه لائحة تقارير منح الإجازات المرضية. فإذا لم يبرأ الموظف من إصابته أو لم يشف من مرضه بعد انتهاء المدة المشار إليها يعرض أمره على الهيئة الطبية العامة لتقرر ما إذا كان عاجزاً عن العمل أو تمديد إجازته مدة أو مدداً لا تزيد عن سنة ونصف ويصرف له في هذه الحالة نصف الراتب.

د - في حالة الفشل الكلوي:

يستحق الموظف المصاب بفشل كلوي إضافة للإجازة المشار إليها في الفقرة (أ) أعلاه، إجازة براتب كامل عن الأيام التي يتم فيها إجراء الغسيل له للتنقية الدموية بموجب تقرير من الجهة الطبية التي تتولى علاجه.

أحكام عامة للإجازات المرضية:

- إذا لم يتمكن الموظف من مباشرة عمله بعد انتهاء إجازته المرضية، تنهى خدماته لعجزه الصحي عن العمل.
- يصرف راتب الإجازة المرضية مقدماً بشرط ألا تقل مدة الإجازة المرضية عن شهر فإذا توفي المريض أثناء إجازته فلا يسترد منه ما صرف له (مادة ١٢).
- إذا قررت الهيئة الطبية العامة ضرورة معالجة الموظف المصاب بسبب العمل خارج المملكة تقوم بتحديد المدة اللازمة لعلاجه وتصرف له نفقات سفره، أما نفقات العلاج فتصرف له لفترة لا تتجاوز سنة ونصف ولا يجوز تمديد هذه المدة إلا بموجب تقرير طبي من الهيئة الطبية العامة ولمدة مماثلة فقط (مادة ١٣).
- يجوز للموظف أن يطلب التمتع بإجازاته العادية أثناء أو بعد إجازته المرضية (مادة ١٦).

١/٧/٧ - الإجازة الدراسية:

يمنح الموظف إجازة دراسية بدون راتب إذا كان يحمل مؤهلاً علمياً لا يقل عن المرحلة الثانوية أو ما يعادلها بشرط:

- أن يكون قد أمضى في الخدمة (ثلاث سنوات) ولا يقل تقويم أدائه الوظيفي عن تقدير جيد.
- أن يكون لموضوع دراسته علاقة بالعمل في الجهة التي يعمل بها.

إذا لم يتحقق الغرض الذي من أجله منحت الإجازة الدراسية فلا تحتسب مدتها لأغراض التعيين أو الترقية.

١/٧/٨ - الإجازة الاستثنائية:

أجاز النظام حصول الموظف على إجازة استثنائية بدون راتب لا تزيد مدتها على سنة خلال خمس سنوات سواء كانت لفترة متصلة أو لفترات متفرقة ولوزير الخدمة المدنية تمديدها لمدة أو لمدد لا تزيد على سنة أخرى.

وبالنسبة للموظفة السعودية التي ترغب في مرافقة زوجها أو من يعولها شرعاً إلى الخارج تمنح بقرار من جهة عملها إجازة استثنائية بدون راتب، وذلك بقدر مدة المرافقة وبحد أقصى لا يتجاوز عشر سنوات متصلة أو منفصلة طوال الحياة الوظيفية.

ويعامل زوج المبتعثة للدراسة في الخارج أو أحد محارمها الشرعيين إذا كان من موظفي الخدمة المدنية بنفس معاملة الزوجة المرافقة لزوجها.

١/٧/٩ - إجازة عدة الوفاة:

تستحق الموظفة عند وفاة زوجها إجازة عدة الوفاة براتب كامل ومدتها أربعة أشهر وعشرة أيام.

١/٧/١٠ - إجازة الوضع:

تستحق الموظفة إجازة وضع براتب كامل مدتها ستون يوماً.

١/٧/١١ - إجازة أمومة:

إذا رغبت الموظفة التفرغ لرعاية مولودها فيجوز لها الحصول على فترة أو فترات إجازة أمومة مدتها (ثلاث سنوات) كحد أعلى طوال خدمتها في الدولة بربع الراتب بعد نهاية إجازة الوضع، على ألا يقل ما يصرف لها عن ألف وخمسمائة (١٥٠٠) ريال شهرياً، وذلك وفق الضوابط التالية:

- أن يكون منح هذه الإجازة للموظفة خلال الثلاث سنوات الأولى من عمر الطفل.
- للجهة الإدارية تأجيل منح هذه الإجازة لمدة لا تتجاوز (٦٠) يوماً من تاريخ تقديم الطلب إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، ويجوز تمديد فترة الإجازة بشرط موافقة الجهة الإدارية في نطاق حدها الأعلى المشار إليه.
- ألا تقل مدة هذه الإجازة للمعلمة عن فصل دراسي واستثناء من ذلك يجوز منحها هذه الإجازة بقية الفصل بشرط أن تكون متصلة بإجازة الوضع.

١/٧/١٢ - إجازة المشاركة في أعمال الاغاثة والدفاع المدني:

يمكن للموظف بموافقة جهة عمله التغيب عن عمله للمشاركة في أعمال الإغاثة أو أعمال الدفاع المدني براتب كامل مدة لا تزيد عن خمسة وأربعين يوماً في السنة وفق ضوابط يضعها مجلس الخدمة المدنية.

يشترط للحصول على هذه الإجازة:

- موافقة كل من جمعية الهلال الأحمر السعودي والجهة التي يتبعها الموظف.
- يصدر بذلك قرار من الوزير المختص أو رئيس المصلحة المختصة.
- لا يحـق للموظف المتغيب عن عمله الحصول على أية مزايا أو بدلات سـوى الراتب وبدل النقل الشهري فقط خلال فترة الغياب.

١٣/٧/١ - إجازة الأدباء:

أجاز النظام للأدباء من موظفي الدولة الذين تسـتعين بهم الأندية الأدبية بالتغيب عن العمل لغرض المشـاركة في المؤتمرات والنـدوات والمحاضرات الثقافية التي تعقد في مناطق المملكة متى كان ذلك مؤيداً من قبل الجهة المشرفة على النشاط أو مجالس إدارات الأندية الأدبية دون أن تقتطع من إجازات الأديب مدة المهمة المكلف بها على ألا يتجاوز مجموع مدد الغياب في العام الواحد ثلاثين يوماً وتتولى الجهة المشـرفة على هذا النشاط إبلاغ مرجع المشارك قبل الغياب بوقت كاف.

١٤/٧/١ - الإجازة التعويضية:

يجـوز تعويض من يكلف بالعمل خلال إجازة عيـد الفطر أو عيد الأضحى أو أيام الجمع والسبت بإجازة بدلاً من المكافأة المالية وفقاً للضوابط التالية:

أ- أن يكـون التعويض بمعدل يوم عمل مقابل يوم إجـازة، ماعدا يوم العيد واليومين اللذين بعده فيكون التعويض على أساس اليوم بيومين.

ب- على الموظف المكلف أن يتمتع بإجازة التعويض بعد انتهاء التكليف مباشـرة ويجوز تأجيل التمتع بها فترة أو فترات لا تتجاوز (سنة) من تاريخ نهاية التكليف ولا يؤثر التمتع بهذه الإجازة على ما يستحقه من إجازات عادية.

ويشترط لذلك ما يلي:

أن يكون التنازل خطياً وأن يتضمن هذا التنازل إسقاط الحق في المطالبة بالتعويض المالـي أمام الجهات الحكومية والقضائية، وأن ينـص على التنازل في القرار الإداري الذي أنشأ استحقاق التعويض بإجازة بدلاً عن التعويض المالي.

١٥/٧/١ - إجازة الرياضيين:

مجموعـة متنوعة من الإجازات التـي صدرت بقرار مجلس الـوزراء رقم (٧٠٧)

وتاريخ ٧ /٩ /١٣٩١هـ، الذي نص على السماح لموظفي الدولة التغيب براتب كامل مدة لا تزيد عن:

- واحد وعشـــرين يوماً للمشاركة في المعسكرات التي تقيمها رعاية الشباب لاستقبال الفرق الخارجية.
- ثلاثين يوماً حينما يشـــتركون في المعســـكرات التي تقيمها رعاية الشباب استعداداً للسفر لتمثيل المملكة في الخارج.
- واحد وعشرين يوماً حينما تختارهم رعاية الشباب من ضمن أعضاء المنتخب الذي يمثل المملكة في الخارج.
- ثلاثين يوماً للمشاركة في تمثيل المملكة في إحدى الدورات العربية والأجنبية.
- خمسة عشر يوماً للمشاركة في تمثيل المملكة في المؤتمرات الرياضية العربية والأجنبية.
- يومين للمشـــاركة مع أنديتهم في المباريات الرســـمية التي تقيمها رعاية الشباب بين المدن التي لا تزيد مسافتها على (٣٠٠) كيلو متر.
- أربعة أيام للمشـــاركة مع أنديتهم في المباريات الرســـمية التي تقيمها رعاية الشباب فقط بين المناطق الثلاث الوسطى، الغربية، الشرقية.
- عشرة أيام للمشاركة مع أنديتهم في مباريات خارج المملكة.

وفيما يلي ملخص للمزايا المالية للموظفين على نظام الخدمة المدنية - جدول رقم (٥٧):

جدول رقم (٥٧)

المزايا المالية للموظفين على نظام الخدمة المدنية

م	المزايا	المقدار	الجهات أو الفئات المستفيدة	ضوابط الصرف
١	بدل تعيين	راتب شهر	المعين في الوظائف الحكومية لأول مرة	- ألا يكون سبق أن صرف له البدل.
٢	بدل انتقال شهري	٥٠٠- ١٢٠٠ ريال	٥٠٠ ريال لشاغلي المرتب من ١ - ٥. ٧٠٠ ريال لشاغلي المرتب من ٦- ١٤ ٩٠٠ ريال لشاغلي المرتب من ١١ - ١٣ ١٢٠٠ لشاغلي المرتبة ١٤ سيارة لشاغلي المرتبة الـ ١٥ ومن في حكمهم.	

٣	بدل انتقال إضافي	٣٠/١ من بدل الانتقال الشهري	للموظف المنتدب، والمكلف بالعمل الإضافي في غير أوقات الدوام الرسمي أو المتدرب من داخل مدينة التدريب.	
٤	بدل ترحيل	راتب شهرين	لمن ينقل من بلد إلى بلد آخر.	أن يكون النقل بناء على مصلحة العمل، وألا يصرف أكثر من مرة خلال سنة.
٥	بدل طبيعة عمل:	٢٠٪ كحد أقصى من أول مربوط المرتبة.	للوظائف التي تتسم بصعوبة العمل كوظائف النسخ.. إلخ والوظائف التي من شأنها أن تعرض شاغلها لخسارة مادية كوظائف أمناء الصناديق، أمناء المستودعات.. إلخ.	- أن يكون الموظف مثبتاً على الوظيفة المقر لها البدل. - أن يمارس عمل الوظيفة فعلياً وبصورة مستمرة في مقرها. - يوقف صرف البدل في حال نقل الموظف أو تكليفه بعمل وظيفة أخرى، أو فقدان أي من الشروط السابقة.
٦	بدل المهنة	٢٠ -٣٠٪ من أول مربوط المرتبة	العاملون في مجال التدريس والتدريب غير المشمولين بلائحة الوظائف التعليمية. (٢٠٪ للخمس سنوات الأولى، ٣٠٪ لمن خدمته أعلى من خمس سنوات).	
٧	بدل ضرر أوعدوى	٧٥٠ ريال شهرياً	للموظفين الذين يتعرضون بحكم عملهم وبصورة مباشرة للضرر أو العدوى.	
٨	بدل خطر	٦٠٠ ريال شهرياً.	لمن يتعرضون للخطر نتيجة العمل في محطات الكهرباء ذات الضغط العالي، أو في مجال الأسلحة والذخائر وغيرها.	

٩	بدل المناطق النائية	لا يتجاوز ٢٠٪ من أول مربوط المرتبة	العاملون في القرى والهجر النائية (أن تكون الوظيفة معتمدة ضمن التشكيلات المعتمدة للجهة القائمة بالقرية أو الهجرة النائية، وأن يمارس الموظف عمله فعلاً بمقرها).	
١٠	بدل انتداب	١٥٠ ٨٠٠	لمن ينتدب داخل المملكة	- ألا يتجاوز أكثر من (٦٠) يوماً في السنة.
		٢٤٨ ١٦٨٠	لمن ينتدب خارج المملكة	
١١	بدل سفر متواصل	لا يزيد على سدس الراتب	عوضاً عن بدل الانتداب لمن يتطلب عمله سفراً متواصلاً.	- ألا يجمع بينه وبين بدل الانتداب وبدل المناطق النائية.
١٢	مكافأة العمل الإضافي - الأيام العادية	٥٠ ٪ من الراتب بحد أقصى	للمكلف بالعمل الإضافي أيام الأسبوع.	- ألا يجمع بينه وبين بدل الانتداب.
	مكافأة العمل الإضافي - أيام العطل الرسمية		للمكلف بالعمل أيام العطل الأسبوعية والأعياد.	
١٣	مكافأة تدريب	١٠٠٪ من الراتب الشهري	للموظف الموفد للتدريب في الداخل في غير البلد الذي يعمل فيه، وذلك للثلاثة الأشهر الأولى فقط.	
١٤	مكافأة نهاية الخدمة	راتب ثلاثة أشهر	عند التسيق من الخدمة أو التقاعد لبلوغ السن النظامي أو بسبب العجز عن العمل أو الوفاة.	
١٥	التعويضات	١٠٠,٠٠٠ ريال	في حالة الوفاة أو العجز الصحي القطعي عن العمل.	- أن تكون الوفاة أو الإصابة بسبب العمل.
		راتب ستة أشهر	تعويضاً عن الإجازات التي لم يتمتع بها أثناء الخدمة بحد أقصى ١٨٠ يوماً من الإجازات العادية.	
		كامل رصيده من الإجازات	لمن انتهت خدمته بسبب الوفاة أو العجز الصحي.	

ثانياً - المزايا المالية للمستخدمين[٤]:

صدرت هذه اللائحة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ١٣٩٧/٩/٢٠هـ، لتنظيم أوضاع المستخدمين الخاضعين بصفة أصلية لنظام المستخدمين الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٦) وتاريخ ١٣٩١/٢/١هـ ومن في حكمهم.

يصرف لشاغلي وظائف المستخدمين البدلات والمكافآت والتعويضات والمزايا التي تصرف لشاغلي المرتبة الأولى من نظام الخدمة المدنية وتسري في ذلك جميع الأحكام المقررة في هذا الخصوص وذلك اعتباراً من١/٨/١٣٩٧هـ.

يُمنح سائقو السيارات المخصصة لرجال الدولة الخاضعين لنظام الوزراء ونواب الوزراء وموظفي المرتبة الممتازة مكافأة شهرية لا تتجاوز (١٠٠٠) ألف ريال لكل سائق، إضافة إلى ما يحصل عليه من رواتب ومزايا أخرى (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم ٦٢٢ وتاريخ ١٤٠٢/٢/١٢هـ).

يُمنح شاغلو وظائف الخويا المشمولين بلائحة المستخدمين علاوة دورية، علاوة قص الأثر، حسب المقادير والشروط الواردة بالقرار (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣٨٠/١) وتاريخ ١٤١٦/٦/٢٨هـ).

في حالة انتهاء خدمة المستخدم يسقط حقه فيما زاد على تسعين يوماً أو على مدة الإجازة التي يستحقها وقت نفاذ هذه اللائحة أيهما أكثر ويدفع له على سبيل التعويض راتب هذه المدة حسب آخر راتب تقاضاه.

فيما لم تنظمه المواد السابقة تسري قواعد نظام الخدمة المدنية ولوائحه على المستخدمين.

ثالثاً- المزايا المالية للعاملين على بند الأجور[٥]:

تتطبق أحكام هذه اللائحة على جميع المعينين على بند الأجور في الميزانية العامة للدولة والميزانيات المستقلة، ويستثنى من ذلك المؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية وغيرها من الأجهزة الإدارية التي يوافق عليها مجلس الخدمة المدنية.

يقسم المعينون على بند الأجور إلى ثلاث مجموعات:

- مجموعة العاديين:

تضم عمال النظافة والحراسة والمصاعد والحمالين والزراعيين والسفرجيين.

- مجموعة الحرفيين:

تضم الميكانيكيين والكهربائيين وفارزي وموزعي البريد والسائقين والمعقبين والطهاة والسباكين والنجارين.

- مجموعة الفنيين المساعدين:

تضم عمال الأشعة والمختبرات والمستشفيات والمصانع والورش ومراكز التدريب.

العلاوات:

١- العلاوة السنوية:

تمنح العلاوة السنوية المحددة وفق سلم الأجور الصادر عام ١٤٣٢هـ، بنقل من يشغل فئة من فئات هذا السلم إلى الدرجة التالية لها مباشرة في الفئة نفسها ويتم هذا النقل في أول محرم من كل سنة.

٢- العلاوة الاضافية:

يمنح العامل علاوة إضافية في الحالات التالية:

- علاوة عن كل سنة دراسية فوق المرحلة الابتدائية ينهيها بنجاح أثناء عمله.
- علاوة عن كل دورة تدريبية في مجال عمله لا تقل مدتها عن ستة أشهر ينهيها بنجاح أثناء عمله.

الترقيات:

يجوز ترقية المعين على بند الأجور إلى الفئة التي تلي مباشرة الفئة التي يشغلها بشرط أن يكون قد أكمل أربع سنوات على الأقل في الفئة التي يشغلها وتكون الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة، فإن تساوي اثنين أو أكثر في الأقدمية تقدم من لديه مستوى دراسي أعلى ويحصل المرقى على راتب أول درجة في الفئة المرقى إليها، فإذا كان راتبه يساوي أو يزيد على ذلك منح راتب أول درجة تتجاوز راتبه.

امتيازات العاملين على بند الأجور:

يعامل المعين على بند الأجور من حيث ساعات العمل والإجازات والعطلات الرسمية والبدلات بما فيها بدل النقل والعلاوة الإضافية والمكافأة التشجيعية والتدريب طبقاً

لما هو مقرر لشاغلي وظائف المستخدمين. أما من حيث التعويض عن العمل الإضافي فيعامل وفقاً لنظام العمل والعمال، ويستثنى الحراس من ساعات العمل الإضافي.

تنص المادة السابعة بعد المائة من نظام العمل والعمال السعودي الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ، فيما يتعلق بالعمل الإضافي على:

- يجب على صاحب العمل أن يدفع للعامل أجراً إضافياً عن ساعات العمل الإضافية يوازي أجر الساعة مضافاً إليه ٥٠٪ من أجره الأساسي.
- إذا كان التشغيل في المنشأة على أساس المعيار الأسبوعي لساعات العمل تعد الساعات التي تزيد على الساعات المتخذة لهذا المعيار ساعات عمل إضافية.
- تعد جميع ساعات العمل التي تؤدّي في أيام العطل والأعياد ساعات إضافية.

التعويض عن الإجازات المستحقة:

للعامل الحق في الحصول على أجره عن أيام الإجازة المستحقة إذا ترك العمل قبل استعماله لها، وذلك بالنسبة إلى المدة التي لم يحصل على إجازته عنها كما يستحق أجرة الإجازة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها في العمل (مادة ١١١ من نظام العمل والعمال).

السماح بالعمل خارج وقت الدوام الرسمي:

يسمح للمستخدمين والعاملين على بند الأجور بالعمل في الشركات والمحلات التجارية ومزاولة الأعمال الحرفية وقيادة سيارات الأجرة والحافلات والشاحنات خارج وقت الدوام الرسمي على ألا يتعارض ذلك مع واجبات أعمالهم (قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/٤١٨) وتاريخ ١٤١٧/١/١٦هـ).

التعويض في حالة الوفاة أو الإصابة بعجز صحي:

صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٨٣٧) لعام ١٤٠٤هـ بالصرف لأسرة المتوفى من المعينين على بند الأجور رواتب ثلاثة أشهر كالمستخدمين. كما صدر قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/١٩٧) وتاريخ ١٤١٠/٦/١٢هـ الذي نص على صرف ما يعادل رواتب ثلاثة أشهر لمن تنتهي خدمته بسبب العجز الصحي عن العمل من المعينين على البند.

رابعاً - المزايا المالية للمتعاقدين غير السعوديين[٦]:

يكون توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة بالمملكة العربية السعودية بموجب عقد يبرم وفقاً لأحكام لائحة توظيف غير السعوديين الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٥) وتاريخ ١٣٩٨/٨/١ هـ، وذلك فيما عدا:

أ- الذين يعينون في وظائف عسكرية كالوظائف العسكرية بالقوات المسلحة والأمن العام والحرس الوطني وسلاح الحدود وخفر السواحل وما يماثلها.

ب- الذين يعينون وفقاً لنظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/٢١) وتاريخ ١٣٨٩/٩/٦هـ.

مع مراعاة أحكام المادة السابقة تسري أحكام هذه اللائحة على كافة عقود التوظيف التي لا تقل مدتها عن سنة والتي تبرمها الوزارات والمصالح والإدارات المستقلة وغيرها من الأجهزة الحكومية. كما تسري على عقود التوظيف التي تبرمها المؤسسات العامة عدا المؤسسات التي يخضع توظيف غير السعوديين فيها لقواعد خاصة تضعها المؤسسة وفقاً لنظامها، ولا تسري أحكام هذه اللائحة على عقود التوظيف التي تبرم مع المستشارين والأخصائيين والخبراء غير السعوديين لأداء خدمة تستغرق مدة تقل عن سنة، ويتم في كل عقد من العقود بالاتفاق بين الجهة الإدارية المتعاقدة ووزير الخدمة المدنية وضع شروط العقد التي تبين العمل المطلوب أداؤه ومدة العقد واستحقاقات المتعاقد وغيرها.

١/٤ - العلاوات:

١/١/٤ - علاوة الخبرة:

يصرف للمتعاقد عند توقيع العقد علاوة خبرة عبارة عن نصف راتب عن كل سنة من سنوات الخبرة بحد أقصى (١٥) سنة، ولا يعتد بما يستجد من خبرات بعد توقيع العقد.

٢/١/٤ - العلاوة السنوية:

يجوز بعد التعاقد منح المتعاقد علاوة سنوية في بداية كل سنة جديدة من عقده على ألا يتجاوز مقدارها (٥٪) من الراتب.

٤/٢ - البدلات:

٤/٢/١ - بدل سكن:

يستحق المتعاقد بدل سكن مقداره راتب ثلاثة أشهر على ألا يقل عن (٨٠٠٠) ريال، تدفع دفعة واحدة سنوياً ومقدماً في بداية مدة العقد، ثم في بداية كل سنة من سنوات التجديد. وفي حالة التعاقد مع امرأة ومحرمها يستحقان بدل سكن واحد لصاحب الراتب الأعلى منهما، ولا يستحق المتعاقد بدل سكن إذا أمنت له الوزارة مسكناً.

لا يسترد بدل السكن في حالة انتهاء العقد قبل انتهاء مدته في الحالات التالية:

- وفاة المتعاقد.
- إذا انتهى العقد للمصلحة العامة.
- إشغال الوظيفة بمواطن.

أمّا إذا انتهى العقد لأسباب غير ما ذكر فيحتسب بدل السكن المستحق على أساس عدد الأشهر التي قضاها المتعاقد في الخدمة.

٤/٢/٢ - بدل تجهيز:

يصرف بدل التجهيز لمرة واحدة عند بدء التعاقد بمقدار (٥٠٪) من الراتب الشهري المقرر له، ولا يصرف إذا كان التعاقد من الداخل إلا في حالة كون مقر العمل يختلف عن مكان توقيع العقد.

٤/٢/٣ - بدل انتقال:

الموظفون المتعاقدون من غير السعوديين، تدفع لهم الجهات الحكومية التي يعملون بها، بدل انتقال شهري يتحدد بناء على مستوى الراتب، وفقاً لما يلي:

مقدار البدل بالريال	الراتب
٣٠٠	أقل من ٢٠٠٠ ريال
٣٥٠	من ٢٠٠٠ – ٣٥٠٠ ريال
٤٠٠	أكثر من ٣٥٠٠ ريال

يجوز للوزارة بدلاً من دفع بدل الانتقال أن تؤمن للمتعاقد وسيلة النقل المناسبة. ولا يصرف هذا البدل أثناء تمتع المتعاقد بأي من الإجازات.

٤/٢/٤ - بدل انتداب:

المتعاقد غير السعودي يعامل من حيث بدل الانتداب على أساس مستوى الراتب وفقاً لما يلي جدول رقم:

بدل انتداب المتعاقدين غير السعوديين

مقدار البدل بالريال	الراتب
١١٣	أقل من ٢٦٥٥ ريال
١٥٠	من ٢٦٥٥ - أقل من ٤٥٣٠ ريال
٣٠٠	من ٤٥٣٠ - أقل من ٧٠٠٠ ريال
٤٥٠	من ٧٠٠٠ ريال فأكثر
الانتداب خارج المملكة: يزاد بدل الانتداب بمقدار ٥٠٪ (مادة ٢١)	

كما يصرف للمنتدب بدل انتقال عن أيام الانتداب الفعلية يعادل (١/٣٠) من فئة الانتداب المقررة لراتبه. وإذا مرض في أثناء الانتداب فلا تحتسب له الإجازة المرضية من ضمن الانتداب. وإجمالاً، فالمتعاقد مشمول بأحكام الانتداب الصادرة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (١٠١) وتاريخ ١٤٠٥/٦/٢٤هـ.

٥/٢/٤ - بدل ترحيل:

إذا تغير مقر عمل المتعاقد بنقله من بلد إلى آخر يصرف له راتب شهرين وبحد أقصى لا يتجاوز (٣٠٠٠) ثلاثة آلاف ريال شريطة ألا يكون النقل بناء على رغبة المتعاقد، ولا يجوز صرف هذا البدل لأكثر من مرة واحدة خلال السنة.

وإذا كان النقل لمتعاقدين أحدهما محرم للآخر، استحقا بدل نقل واحد فحسب لصاحب الراتب الأعلى. ويصرف هذا البدل إذا كان النقل من مدينة إلى أخرى لا تقل المسافة بينهما عن (٧٥) كيلو متراً.

٣/٤ - المكافآت:

١/٣/٤ - مكافأة العمل الإضافي:

يعامل المتعاقد من حيث مكافأة العمل الإضافي معاملة الموظف السعودي.

٢/٣/٤ - مكافأة نهاية الخدمة:

يمنح المتعاقد بعقد شخصي عند انتهاء خدمته مكافأة تعادل نصف راتب شهر عن كل سـنة كاملة من سنوات خدمته ولو كانت سابقة لنفاذ هذه اللائحة بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سـنوات متوالية على الأقل فـي الخدمة بموجب العقد وبحد أقصى مقداره خمسون ألف ريال.

وفي حالة كان العقد بالإعارة يمنح مكافأة تعادل ربع راتب شهر عن كل سنة كاملة من سـنوات خدمته، ولو كانت سـابقة لنفاذ هذه اللائحة بشرط أن يكون قد أمضى ثلاث سنوات كاملة متوالية في الخدمة على الأقل بموجب العقد وبحد أقصى مقداره خمسة وعشرون ألف ريال.

٤/٤ – التعويضات:

١/٤/٤ - تعويض إلغاء الوظيفة أو الفصل للمصلحة العامة:

يمنح المتعاقد الذي تنتهي خدمته بسـبب إلغاء الوظيفة أو الفصل للمصلحة العامة تعويضاً يعادل راتب شهرين أو راتب المدة المتبقية من العقد أيهما أقل.

٢/٤/٤ – التعويض عن إجازاته العادية:

يعوض المتعاقد عن إجازاته العادية إذا لم تسمح له ظروف العمل بالتمتع بها. ويتم التعويض على أساس راتبه في العقد السابق الذي استحقت فيه الإجازة وبدون بدلات ولا يعوض إذا انتهت خدمته بسـبب الانقطاع عـن العمل أو الفصل بقرار من مجلس المحاكمـة أو الإدانة الجنائية. وفي حالـة التمتع بها بعد تجديد العقد يصرف راتبها حسب الراتب الجديد.

٣/٤/٤ – التعويض في حالة الإصابة:

يعامـل المتعاقـد في حالـة الإصابة بعجز أو عاهـة دائمة تمنعه عـن أداء العمل بصورة قطعية، أو ورثته في حالة الوفاة بما يعامل به الموظف السعودي وفقاً للأحكام المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية بشرط أن يكون العجز أو الوفاة ناشئين بسبب العمل.

٤/٤/٤ - في حالة الوفاة:

في حالة وفاة المتعاقد تتحمل الجهة الحكومية جميع النفقات اللازمة لنقل جثمانه ونقـل أفراد عائلته إلـى موطنه. وإذا كان المتوفى أحد أفـراد عائلة المتعاقد تحملت الجهة نفقات نقل الجثمان ويمنح المرافق تذكرة إركاب بالطائرة مرجعاً على حســاب الجهة الحكومية.

٥/٤ - الإجازات:

١/٥/٤ - الإجازة العادية:

يســتحق المتعاقد إجازة عادية مقدارها (٤٥) يوماً عن كل ســنة كاملة من سنوات الخدمة، ويســتحق عن الجزء من السنة ما يتناسب معه من المدة المذكورة، وتكون هذه الإجــازة براتب كامل يدفع عن كامل مدتها مقدماً عند بدايتها، وتعد العطلة الصيفية بالنســبة للمدرســين بمثابة الإجازة العادية ويجوز للوزارة تكليفهم أثناء الإجازة بمهام تتعلق بعملهم على أن لا يقل ما يتمتع به المدرس من الإجازة عن خمســة وأربعين يوماً ســنوياً، ولا يســتحق المتعاقد إجازة عادية عن مدة الإجازة الاســتثنائية ومدة الإعارة ومدة الغياب.

لا يجــوز الحصول على الإجــازة العادية إلا بعد اســتحقاقها فعــلاً، ويجوز عند الضرورة تجزئتها بحيث لا تزيد عن فترتين، ولا تصرف تذاكر الســفر إلا عند التمتع بالفترة الأخيرة منها.

٢/٥/٤ - الإجازة المرضية:

يســتحق المتعاقد الذي يصاب بجرح أو مرض يمنعه مــن أداء عمله بصورة مؤقته إجازة مرضية مدتها شــهر واحد براتب كامل ويجوز تمديدها شــهرين آخرين بنصف الراتب، وذلك عن كل سنة كاملة من سنوات الخدمة. ويستحق عن الجزء من السنة ما يتناسب معه من المدة المذكورة ولا تستحق الإجازة المرضية إذا وقعت الإصابة أو المرض أثناء وجود المتعاقد في الخارج في إجازة عادية، وتسقط الإجازة المرضية بانتهاء السنة التي استحقت فيها.

تتبــع في إثبات الجرح والمرض وفي تحديد مــدة الإجازة المرضية القواعد المقررة بالنسبة للموظفين السعوديين.

وبالنسبة للتقارير الطبية الصادرة من الخارج فيتعين اعتمادها من قبل الهيئة الطبية المختصة داخل المملكة (مادة ٣٠).

٣/٥/٤ - الإجازة الاضطرارية:

يمنح المتعاقد غير السعودي – من غير العاملين في حقل التدريس – إجازة اضطرارية براتب كامل وفقاً للضوابط التالية:

أ- ألا تزيد مدتها عن عشرة أيام في السنة الواحدة.

ب- أن تحتسب من إجازته المقررة نظاماً ولا يجوز تجزئة الجزء المتبقي من الإجازة العادية بعد ذلك.

ج- لا يستحق المتعاقد عن الإجازة الاضطرارية تذاكر سفر.

٤/٥/٤ - إجازة الوضع:

تستحق المتعاقدة إجازة وضع براتب كامل مدتها خمسة وأربعون يوماً بما في ذلك أيام العطل الرسمية.

٥/٥/٤ - إجازة المرافقة:

يعامل المتعاقد غير السعودي في الحالات التي يضطر فيها إلى مرافقة أحد أقربائه لعلاجه، وفقاً للقواعد الواردة بالمادة (١٧/٢٨) من قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٩٣٦) وتاريخ ١٤٠٥/٣/١٢هـ.

٦/٤ - تذاكر السفر:

تؤمن الجهة الحكومية للمتعاقد وعائلته تذاكر السفر الجوية على النحو التالي:

١- مرة حين القدوم من موطنه إلى المملكة في بداية العقد ما لم يكن مقيماً بالمملكة عند تعيينه. ومرة أخرى حين العودة إلى موطنه في نهاية مدة العقد ويستثنى من ذلك من كان مقيماً بالمملكة عند تعيينه وكانت مدة خدمته أقل من سنتين.

٢- من المملكة إلى موطنه ذهاباً وإياباً مرة كل سنة أثناء مدة العقد عندما يرخص له بإجازة عادية.

يقصد بعائلة المتعاقد:

أ- الزوجة أو ولي الأمر للمتعاقدة.

ب- من يعولهم شرعاً:

١- الأولاد.

٢- البنات غير المتزوجات.

٣- الوالدين.

٤- الأخوة القصر.

٥- الأخوات غير المتزوجات.

وذلك في حدود أربعة أشخاص بمن في ذلك المتعاقد نفسه، وتستحق تذاكر السفر لأفراد العائلة سواء سافروا إلى المملكة أو منها بصحبة المتعاقد أم فرادى وتثبت الإعالة بموجب شهادة رسمية تقتنع بها الجهة.

يكون السفر بأقصر طريق جوي وعلى الخطوط الجوية العربية السعودية مادامت خدماتها متوفرة، وتقدم الجهة للمتعاقد تذاكر السفر المستحقة له ويجوز لها في الظروف الاستثنائية أن تأذن له بشرائها على أن تعوضه عن قيمتها، وإذا رغب المتعاقد وعائلته في السفر براً أو بحراً على نفقته الخاصة أو رغب في قضاء إجازته في المملكة كان له أن يسترد من الجهة نصف قيمة تذاكر السفر المستحقة له والتي لم يستعملها أو أن يستعيض عنها بتذكرة شحن تعادل قيمتها.

تكون كافة تذاكر السفر على النحو التالي:

أ) على الدرجة السياحية.

ب) مخفضة طالما كان ذلك موفياً بالغرض.

جـ) غير قابلة للتحويل.

د) غير قابلة لاسترداد قيمتها.

للمتعاقد أن يستبدل بتذاكر السفر المستحقة له من المملكة إلى موطنه تذاكر سفر إلى أي بلد آخر بشرط أن يكون ذلك بذات التكاليف أو بتكاليف أقل وفي حالة الزيادة يلتزم بدفع الفرق.

٤/٧ - الخدمات الصحية:

- يستفيد المتعاقد وأفراد عائلته طيلة مدة العقد من الخدمات الطبية المتاحة للموظفين السعوديين.

- يعامل المتعاقد غير السعودي في حالة الإصابة بعجز أو عاهة مستديمة لا تمنعانه من أداء العمل بما يعامل به الموظف السعودي وفقاً للأحكام المنصوص عليها في نظام الخدمة المدنية.
- في حالة وفاة المتعاقد تتحمل الوزارة كافة النفقات اللازمة لنقل جثمانه ونفل أفراد عائلته إلى موطنه، وإذا كان المتوفى أحد أفراد عائلة المتعاقد تحملت الوزارة نفقات نقل الجثمان ويمنح المرافق تذكرة إركاب بالطائرة مرجعاً على حساب الجهة.

خامساً - المزايا المالية للعاملين على نظام العمل[٧]:

صدر نظام العمل السعودي بالمرسوم الملكي رقم (٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٢٣هـ، بمسمى نظام العمل، ويقع في (١٢) باباً مقسمة إلى (١٣٩) مادة. يخضع لهذا النظام عدد كبير جداً من القوى العاملة في مختلف مناحي النشاط الاقتصادي السعودي، ويعد تجربة مميزة في مجال أنظمة العمل مقارنة بغيره، من حيث شموليته وتوفيره للعديد من الضمانات لحقوق وامتيازات العاملين، ما يكفل لهم بيئة عمل صحية وداعمة.

يخضع لأحكام هذا النظام، الفئات التالية:

١- كل عقد عمل يلتزم بمقتضاه أي شخص بالعمل لمصلحة صاحب عمل وتحت إدارته أو إشرافه مقابل أجر.

٢- عمال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة بمن في ذلك الذين يشتغلون في المراعي أو الزراعة.

٣- عمال المؤسسات الخيرية.

٤- العمال في المنشآت الزراعية والرعوية التي تشغل عشرة عمال فأكثر.

٥- العمال في المنشآت الزراعية التي تقوم بتصنيع منتجاتها.

٦- العمال الذين يقومون بصفة دائمة بتشغيل الآلات الميكانيكية اللازمة للزراعة أو إصلاحها.

٧- عقود التأهيل والتدريب مع غير العاملين لدى صاحب العمل في حدود الأحكام الخاصة المنصوص عليها في هذا النظام.

٨- العاملين بعض الوقت في حدود ما يتعلق بالسلامة والصحة المهنية وإصابات العمل.

ويستثنى من تطبيق أحكام هذا النظام:

١- أفراد أسـرة صاحب العمل، وهم زوجه وأصوله وفروعه الذين يعملون في المنشأة التي لا تضم سواهم.

٢- خدم المنازل ومن في حكمهم (لهم لائحة خاصة تحكمهم).

٣- عمال البحر الذين يعملون في سفن تقل حمولتها عن خمسمائة طن.

٤- عمال الزراعة من غير الفئات المنصوص عليها في المادة الخامسة من هذا النظام.

٥- العاملون غير السعوديين القادمون لأداء مهمة محددة ولمدة لا تزيد على شهرين.

٦- لاعبو الأندية والاتحادات الرياضية ومدربوها.

اشتمل هذا النظام على قواعد هامة تنظم شؤون العمل، وتعكس قدراً من الوضوح والشفافية، ومن ذلك، إلزام صاحب العمل بوضع في مكان ظاهر بموقع العمل جدولاً بمواعيد العمل، وفترات الراحة، ويوم الراحة الأسبوعي، ومواعيد بدء كل نوبة وانتهائها في حالة العمل بأسلوب المناوبة.

وفيما يتعلق بموضوع السعودة، تضمن النظام ما يلي:

- إلزام جميع المنشـآت في مختلف أنشـطتها، وأياً كان عـدد العاملين فيها، بالعمل على اسـتقطاب السعوديين وتوظيفهم، وتوفير وسائل استمرارهم في العمل، وإتاحة الفرصة المناسـبة لهـم لإثبات صلاحيتهم للعمـل، عن طريق توجيههـم وتدريبهم وتأهيلهم للأعمال الموكولة لهم.
- ألا تقل نسـب العمال السـعوديين الذين يسـتخدمهم صاحب العمل عن (٧٥٪) من مجموع عماله.
- إلزام من يستخدم خمسة وعشرين عاملاً فأكثر، وكانت طبيعة العمل لديه تمكنه من تشـغيل المعوقين الذين تم تأهيلهم مهنياً أن يشغل (٤٪) على الأقل من مجموع عدد عماله من المعوقين المؤهلين مهنياً.

١/٥ - الحقوق والمزايا المالية في نظام العمل السعودي:

١/١/٥ - المبالغ المستحقة للعامل:

تعد المبالغ المستحقة للعامل أو ورثته بمقتضى هذا النظام ديوناً ممتازة من الدرجة الأولى. وللعامل وورثته في سـبيل استيفائها امتياز على جميع أموال صاحب العمل.

وفي حالة إفلاس صاحب العمل أو تصفية منشأته تسجل المبالغ المذكورة ديوناً ممتازة، ويدفع للعامل مبلغ معجل يعادل أجر شهر واحد، وذلك قبل سداد أي مصروف آخر، بما في ذلك المصروفات القضائية ومصروفات الإفلاس أو التصفية.

٢/١/٥ - مكافأة العمل الإضافي:

- يجب على صاحب العمل أن يدفع للعامل أجراً إضافياً عن ساعات العمل الإضافية يوازي أجر الساعة مضافاً إليه (٥٠٪) من أجره الأساسي.
- إذا كان التشغيل في المنشأة على أساس المعيار الأسبوعي لساعات العمل، تعد الساعات التي تزيد على الساعات المتخذة لهذا المعيار ساعات عمل إضافية.
- تعد جميع ساعات العمل التي تؤدى في أيام العطل والأعياد ساعات إضافية.

٣/١/٥ - توفير وسائل النقل:

على كل صاحب عمل أن يوفر لعماله وسائل الانتقال من محل إقامتهم، أو من مركز تجمع معين إلى أماكن العمل، وإعادتهم يومياً إذا كانت هذه الأماكن لا تصل إليها وسائل المواصلات المنتظمة في مواعيد تتفق مع مواعيد العمل.

٤/١/٥ - تأهيل وتدريب العاملين:

- على كل صاحب عمل إعداد عماله السعوديين، وتحسين مستواهم في الأعمال الفنية والإدارية والمهنية وغيرها، بهدف إحلالهم تدريجياً في الأعمال التي يقوم بها غير السعوديين. وعليه أن يعد سجلاً يقيد فيه أسماء العمال السعوديين الذين أحلهم محل غير السعوديين بحسب الشروط والقواعد التي تحددها اللائحة.
- مع عدم الإخلال بما تنص عليه اتفاقيات الامتياز وغيرها من الاتفاقيات من شروط وقواعد خاصة بالتدريب والتأهيل والتعليم والابتعاث، على كل صاحب عمل يشغل خمسين عاملاً فأكثر أن يدرب على أعماله من عماله السعوديين ما لا يقل عن (٦٪) من مجموع عماله سنوياً. وللوزير أن يرفع هذه النسبة في بعض المنشآت التي يحددها بقرار منه.
- تسري على عقد التأهيل والتدريب الأحكام الواردة في هذا النظام، الخاصة بالإجازات السنوية والعطلات الرسمية، والحد الأقصى لساعات العمل، وفترات الراحة اليومية والراحة الأسبوعية، وقواعد السلامة والصحة المهنية، وإصابات العمل وشروطها، وما يقرره الوزير.

٥/١/٥- مستحقات العاملة أثناء إجازة الوضع:

على صاحب العمل أن يدفع للمرأة العاملة في أثناء انقطاعها عن عملها في إجازة الوضع ما يعادل نصف أجرها، إذا كان لها خدمة سنة فأكثر لدى صاحب العمل، والأجرة كاملة إذا بلغت مدة خدمتها ثلاث سنوات فأكثر يوم بدء الإجازة، ولا تدفع إليها الأجرة أثناء إجازتها السنوية العادية إذا كانت قد استفادت في السنة نفسها من إجازة وضع بأجر كامل، ويدفع لها نصف أجرها أثناء الإجازة السنوية، إذا كانت قد استفادت في السنة نفسها من إجازة وضع بنصف أجر.

٦/١/٥ - إصابات العمل:

إذا أصيب العامل بإصابة عمل، أو بمرض مهني، فإن صاحب العمل يلتزم بعلاجه، ويتحمل جميع النفقات اللازمة لذلك، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما فيها الإقامة في المستشفى، والفحوص والتحاليل الطبية، والأشعة، والأجهزة التعويضية، ونفقات الانتقال إلى أماكن العلاج.

تعد الإصابة إصابة عمل وفق ما هو منصوص عليه في نظام التأمينات الاجتماعية. وتعد الأمراض المهنية في حكم إصابات العمل، كما يعد تاريخ أول مشاهدة طبية للمرض في حكم تاريخ الإصابة.

تعد في حكم الإصابة حالة الانتكاس أو أي مضاعفة تنشأ عنها، ويسري عليها بالنسبة للمعونة والعلاج ما يسري على الإصابة الأصلية.

تحدد الأمراض المهنية وفق جدول الأمراض المهنية المنصوص عليه في نظام التأمينات الاجتماعية وتحدد درجات العجز الدائم أو الجزئي وفق جدول دليل نسب العجز المنصوص عليه في النظام المذكور.

للمصاب في حالة عجزه المؤقت عن العمل الناجم عن إصابة عمل الحق في معونة مالية تعادل أجره كاملاً لمدة ثلاثين يوماً ثم يستحق (٧٥٪) من أجره طوال الفترة التي يستغرقها علاجه. فإذا بلغت السنة أو تقرر طبياً عدم احتمال شفائه وحالته الصحية لا تمكنه من العمل عدت الإصابة عجزاً كلياً، وينهى العقد ويعوض عن الإصابة. ولا يكون لصاحب العمل حق في استرداد ما دفعه إلى المصاب خلال تلك السنة.

إذا نتج عن الإصابة عجز دائم كلي، أو أدت الإصابة إلى وفاة المصاب فللمصاب أو المستحقين عنه الحق في تعويض يقدر بما يعادل أجره عن مدة ثلاث سنوات بحد

أدنى قدره (أربعة وخمسون ألف ريال). أما إذا نتج عن الإصابة عجز دائم جزئي، فإن المصاب يستحق تعويضاً معادلاً لنسبة ذلك العجز المقدر، وفقاً لجدول دليل نسب العجز المعتمد، مضروبة في قيمة تعويض العجز الدائم الكلي.

إذا أصيب أي عامل إصابة عمل نتج عنها نقص في قدراته المعتادة لا يمنعه من أداء عمل آخر غير عمله السابق، فإن على صاحب العمل الذي وقعت إصابة العامل بسبب العمل لديه توظيفه في العمل المناسب بالأجر المحدد لهذا العمل، ولا يخل هذا بما يستحقه من تعويض عن إصابته.

٧/١/٥ - انتهاء العقد:

إذا لم يراع الطرف الذي أنهى العقد المدة المذكورة في المادة الخامسة والسبعين من هذا النظام، فإنه يلزم بأن يدفع للطرف الآخر تعويضاً معادلاً لأجر العامل عن مدة الإشعار، أو المتبقي منها، ويتخذ الأجر الأخير للعامل أساساً لتقدير التعويض، وذلك بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بالمعيار الزمني.

أما بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورهم بمعيار آخر فيراعى في التقدير ما ورد في المادة السادسة والتسعين من هذا النظام.

لا يجوز لصاحب العمل فسخ العقد دون مكافأة أو إشعار العامل أو تعويضه إلا في الحالات التالية، وبشرط أن يتيح له الفرصة لكي يبدي أسباب معارضته للفسخ:

- إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل أو المدير المسؤول أو أحد رؤسائه أثناء العمل أو بسببه.
- إذا لم يؤد العامل التزاماته الجوهرية المترتبة على عقد العمل أو لم يطع الأوامر المشروعة أو لم يراع عمداً التعليمات - المعلن عنها في مكان ظاهر من قبل صاحب العمل - الخاصة بسلامة العمل والعمال رغم إنذاره كتابة.
- إذا ثبت اتباعه سلوكاً سيئاً أو ارتكابه عملاً مخلاً بالشرف أو الأمانة.
- إذا وقع من العامل عمداً أي فعل أو تقصير يقصد به إلحاق خسارة مادية بصاحب العمل على شرط أن يبلغ صاحب العمل الجهات المختصة بالحادث خلال أربع وعشرين ساعة من وقت علمه بوقوعه.
- إذا ثبت أن العامل لجأ إلى التزوير ليحصل على العمل.
- إذا كان العامل معيناً تحت الاختبار.

- إذا تغيب العامل دون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً خلال السنة الواحدة أو أكثر من عشـرة أيام متتالية، على أن يسبق الفصل إنذار كتابي من صاحب العمل للعامل بعد غيابه عشرة أيام في الحالة الأولى وانقطاعه خمسة أيام في الحالة الثانية.
- إذا ثبت أنه استغل مركزه الوظيفي بطريقة غير مشروعة للحصول على نتائج ومكاسب شخصية.
- إذا ثبت أن العامل أفشى الأسرار الصناعية أو التجارية الخاصة بالعمل الذي يعمل فيه.

يحق للعامل أن يترك العمل دون إشعار، مع احتفاظه بحقوقه النظامية كلها، وذلك في أي من الحالات التالية:

١ - إذا لم يقم صاحب العمل بالوفاء بالتزاماته العقدية أو النظامية الجوهرية إزاء العامل.

٢ - إذا ثبت أن صاحب العمل أو من يمثله قد أدخل عليه الغش وقت التعاقد فيما يتعلق بشروط العمل وظروفه.

٣ - إذا كلفه صاحب العمل دون رضاه بعمل يختلف جوهرياً عن العمل المتفق عليه وخلافاً لما تقرره المادة الستون من هذا النظام.

٤ - إذا وقع من صاحب العمل أو من أحد أفراد أسرته، أو من المدير المسؤول اعتداء يتسم بالعنف، أو سلوك مخل بالآداب نحو العامل أو أحد أفراد أسرته.

٥ - إذا اتسمت معاملة صاحب العمل أو المدير المسؤول بمظاهر من القسوة والجور أو الإهانة.

٦ - إذا كان في مقر العمل خطر جسيم يهدد سلامة العامل أو صحته، بشرط أن يكون صاحب العمل قد علم بوجوده، ولم يتخذ من الإجراءات ما يدل على إزالته.

٧ - إذا كان صاحب العمل أو من يمثله قد دفع العامل بتصرفاته وعلى الأخص بمعاملته الجائرة أو بمخالفته شروط العقد إلى أن يكون العامل في الظاهر هو الذي أنهى العقد.

إذا انتهت علاقة العمل وجب على صاحب العمل أن يدفع إلى العامل مكافأة عن مدة خدمته تحسب على أساس أجر نصف شهر عن كل سنة من السنوات الخمس الأولى، وأجر شهر عن كل سنة من السنوات التالية، ويتخذ الأجر الأخير أساساً لحساب المكافأة، ويستحق العامل مكافأة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها في العمل.

إذا كان انتهاء علاقة العمل بسبب استقالة العامل يستحق في هذه الحالة ثلث المكافأة بعد خدمة لا تقل مدتها عن سنتين متتاليتين، ولا تزيد على خمس سنوات. ويستحق ثلثيها إذا زادت مدة خدمته على خمس سنوات متتالية ولم تبلغ عشر سنوات، ويستحق المكافأة كاملة إذا بلغت مدة خدمته عشر سنوات فأكثر.

استثناء مما ورد في المادة الخامسة والثمانين من هذا النظام تستحق المكافأة كاملة في حالة ترك العامل العمل نتيجة لقوة قاهرة خارجة عن إرادته، كما تستحقها العاملة إذا أنهت العقد خلال ستة أشهر من تاريخ عقد زواجها أو ثلاثة أشهر من تاريخ وضعها.

إذا انتهت خدمة العامل وجب على صاحب العمل دفع أجره وتصفية حقوقه خلال أسبوع - على الأكثر - من تاريخ انتهاء العلاقة العقدية. أما إذا كان العامل هو الذي أنهى العقد، وجب على صاحب العمل تصفية حقوقه كاملة خلال مدة لا تزيد على أسبوعين. ولصاحب العمل أن يحسم أي دين مستحق له بسبب العمل من المبالغ المستحقة للعامل.

٥/١/٨ - الوفاة:

يلزم صاحب العمل بنفقات تجهيز جثمان العامل ونقله إلى الجهة التي أبرم فيها العقد أو استقدم العامل منها، ما لم يدفن بموافقة ذويه داخل المملكة. ويعفى صاحب العمل في حالة التزام المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بذلك.

٥/٢ - الحقوق والمزايا غير المالية في نظام العمل السعودي:

٥/٢/١ - ساعات العمل:

لا يجوز تشغيل العامل تشغيلاً فعلياً أكثر من ثماني ساعات في اليوم الواحد، أو أكثر من ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع. وتخفض ساعات العمل الفعلية خلال شهر رمضان للمسلمين، بحيث لا تزيد على ست ساعات في اليوم، أو ست وثلاثين ساعة في الأسبوع.

ويجوز لصاحب العمل - بموافقة الوزارة - في المنشآت التي تقتضي طبيعة العمل فيها أداء العمل بالتناوب زيادة ساعات العمل على ثماني ساعات عمل في اليوم أو ثمان وأربعين ساعة في الأسبوع، بشرط ألا يزيد متوسط ساعات العمل عند احتسابه لمدة ثلاثة أسابيع أو أقل على ثماني ساعات يومياً أو ثمان وأربعين ساعة أسبوعياً.

لا يجوز تشــغيل النســاء أثناء فترة من الليل لا تقل عن إحدى عشرة ساعة متتالية إلا في الحالات التي يصدر بها قرار من الوزير.

٥/٢/٢ - النقل إلى مكان عمل مختلف:

لا يجــوز لصاحب العمــل أن ينقل العامل من مكان عملــه الأصلي إلى مكان آخر يقتضي تغيير محل إقامته، إذا كان من شأن النقل أن يلحق بالعامل ضرراً جسيماً ولم يكن له سبب مشروع تقتضيه طبيعة العمل.

٥/٢/٣ - النقل إلى فئة عمل مختلفة:

لا يجوز نقل العامل ذي الأجر الشــهري إلى فئة عمــال اليومية أو العمال المعينين بالأجر الأســبوعي أو بالقطعة أو بالســاعة، إلا إذا وافق العامل على ذلك كتابة، ومع عدم الإخلال بالحقوق التي اكتسبها العامل في المدة التي قضاها بالأجر الشهري.

٥/٢/٤ - التكليف بعمل مختلف:

لا يجــوز تكليف العامل بعمل يختلف اختلافــاً جوهرياً عن العمل المتفق عليه بغير موافقتــه الكتابية، إلا في حالات الضرورة التــي قد تقتضيها ظروف عارضة ولمدة لا تتجاوز ثلاثين يوماً في السنة (مع عدم الاخلال بما تضمنته المادة الثامنة والثلاثون).

٥/٢/٥ - حقوق العامل وكرامته:

يجب على صاحب العمل ما يلي:

- أن يمتنع عن تشــغيل العامل ســخرة، وألا يحتجز دون سند قضائي أجر العامل أو جــزءاً منه، وأن يعامل عمالــه بالاحترام اللائق، وأن يمتنع عن كل قول أو فعل يمس كرامتهم ودينهم.
- أن يعطي العمال الوقت اللازم لممارســة حقوقهم المنصــوص عليها في هذا النظام دون تنزيــل من الأجور لقاء هذا الوقت، وله أن ينظم ممارســة هذا الحق بصورة لا تخل بسير العمل.
- أن يسهل لموظفي الجهات المختصة كل مهمة تتعلق بتطبيق أحكام هذا النظام.

٥/٢/٦ - فترات الراحة:

لا يعمل أي عامل أكثر من خمس ساعات متتالية دون فترة للراحة والصلاة والطعام

لا تقل عن نصف ساعة في المرة الواحدة خلال مجموع ساعات العمل، وبحيث لا يبقى العامل في مكان العمل أكثر من إحدى عشرة ساعة في اليوم الواحد.

لا تدخل الفترات المخصصة للراحة والصلاة والطعام ضمن ساعات العمل الفعلية، ولا يكون العامل خلال هذه الفترات تحت سلطة صاحب العمل، ولا يجوز لصاحب العمل أن يلزم العامل بالبقاء خلالها في مكان العمل.

يوم الجمعة هو يوم الراحة الأسبوعية لجميع العمال، ويجوز لصاحب العمل - بعد إبلاغ مكتب العمل المختص - أن يستبدل بهذا اليوم لبعض عماله أي يوم من أيام الأسبوع، وعليه أن يمكنهم من القيام بواجباتهم الدينية، ولا يجوز تعويض يوم الراحة الأسبوعية بمقابل مادي.

يكون يوم الراحة الأسبوعية بأجر كامل، ولا يقل عن أربع وعشرين ساعة متتالية.

لا يجوز في جميع الحالات المتقدمة أن تزيد ساعات العمل الفعلية على عشر ساعات في اليوم، أو ستين ساعة في الأسبوع. ويحدد الوزير بقرار منه الحد الأقصى لساعات العمل الإضافية التي يسمح بها في السنة.

يحق للمرأة العاملة عندما تعود إلى مزاولة عملها بعد إجازة الوضع أن تأخذ بقصد إرضاع مولودها فترة أو فترات للاستراحة لا تزيد في مجموعها على الساعة في اليوم الواحد، وذلك علاوة على فترات الراحة الممنوحة لجميع العمال، وتحسب هذه الفترة أو الفترات من ساعات العمل الفعلية، ولا يترتب عليها تخفيض الأجر.

٧/٢/٥ - الإجازات:

لا يجوز للعامل أثناء تمتع العامل بأي من إجازاته المنصوص عليها في هذا الفصل أن يعمل لدى صاحب عمل آخر، فإذا أثبت صاحب العمل أن العامل قد خالف ذلك فله أن يحرمه من أجره عن مدة الإجازة أو يسترد ما سبق أن أداه إليه من ذلك الأجر. وفيما يلي الإجازات التي نص عليها النظام:

الإجازة السنوية:

يستحق العامل عن كل عام إجازة سنوية لا تقل مدتها عن واحد وعشرين يوماً، تزاد إلى مدة لا تقل عن ثلاثين يوماً إذا أمضى العامل في خدمة صاحب العمل خمس سنوات متصلة، وتكون الإجازة بأجر يدفع مقدماً.

يجب أن يتمتع العامل بإجازته في سـنة اسـتحقاقها، ولا يجوز النزول عنها، أو أن يتقاضى بـدلاً نقدياً عوضاً عن الحصول عليها أثناء خدمته، ولصاحب العمل أن يحدد مواعيد هذه الإجازات وفقاً لمقتضيات العمل، أو يمنحها بالتناوب لكي يؤمن سير عمله، وعليه إشعار العامل بالميعاد المحدد لتمتعه بالإجازة بوقت كافٍ لا يقل عن ثلاثين يوماً.

للعامل بموافقة صاحب العمل أن يؤجل إجازته السـنوية أو أياماً منها إلى السـنة التالية.

لصاحب العمل حق تأجيل إجازة العامل بعد نهاية سـنة اسـتحقاقها إذا اقتضت ظروف العمل ذلك لمدة لا تزيد على تسـعين يوماً، فإذا اقتضت ظروف العمل استمرار التأجيل وجب الحصول على موافقة العامل كتابة، على ألا يتعدى التأجيل نهاية السنة التالية لسنة استحقاق الإجازة.

للعامل الحق في الحصول على أجره عن أيام الإجازة المستحقة إذا ترك العمل قبل اسـتعماله لها، وذلك بالنسـبة إلى المدة التي لم يحصل على إجازته عنها كما يستحق أجرة الإجازة عن أجزاء السنة بنسبة ما قضاه منها في العمل.

إجازة الأعياد والمناسبات:

لـكل عامـل الحق في إجازة بأجـر كامل في الأعيـاد والمناسـبات التي تحددها اللائحة.

الإجازة الإضطرارية:

للعامـل الحق في إجازة بأجر لمدة يوم واحد فـي حالة ولادة مولود له، وثلاثة أيام لمناسبة زواجه، أو في حالة وفاة زوجه أو أحد أصوله أو فروعه. ويحق لصاحب العمل أن يطلب الوثائق المؤيدة للحالات المشار إليها.

إجازة الحج:

للعامل الحق في الحصول على إجازة بأجر لا تقل مدتها عن عشـرة أيام ولا تزيد على خمسـة عشـر يوماً بما فيها إجازة عيد الأضحى، وذلك لأداء فريضة الحج لمرة واحـدة طوال مـدة خدمته إذا لم يكن قد أداها من قبل، ويشـترط لاسـتحقاق هذه الإجازة أن يكون العامل قد أمضى في العمل لدى صاحب العمل سنتين متصلتين على الأقل، ولصاحب العمل أن يحدد عدد العمال الذين يمنحون هذه الإجازة سـنوياً وفقاً لمقتضيات العمل.

إجازة الامتحان:

للعامل المنتسب إلى مؤسسة تعليمية الحق في إجازة بأجر كامل لتأدية الامتحان عن سنة غير معادة تحدد مدتها بعدد أيام الامتحان الفعلية. أما إذا كان الامتحان عن سنة معادة فيكون للعامل الحق في إجازة دون أجر لأداء الامتحان. ولصاحب العمل أن يطلب من العامل تقديم الوثائق المؤيدة لطلب الإجازة، وكذلك ما يدل على أدائه الامتحان. وعلى العامل أن يتقدم بطلب الإجازة قبل موعدها بخمسة عشر يوماً – على الأقل – ويحرم العامل من أجر هذه الإجازة إذا ثبت أنه لم يؤد الامتحان، مع عدم الإخلال بالمساءلة التأديبية.

الإجازة الاستثنائية:

يجوز للعامل بموافقة صاحب العمل الحصول على إجازة دون أجر، يتفق الطرفان على تحديد مدتها، ويعد عقد العمل موقوفاً خلال مدة الإجازة فيما زاد على عشرين يوماً ما لم يتفق الطرفان على خلاف ذلك.

الإجازة المرضية:

لا يجوز لصاحب العمل إنهاء خدمة العامل بسبب المرض، قبل استنفاده المدد المحددة للإجازة المنصوص عليها في هذا النظام، وللعامل الحق في أن يطلب وصل إجازته السنوية بالمرضية.

للعامل الذي يثبت مرضه الحق في إجازة مرضية بأجر عن الثلاثين يوماً الأولى، وبثلاثة أرباع الأجر عن الستين يوماً التالية، ودون أجر للثلاثين يوماً التي تلي ذلك خلال السنة الواحدة، سواء أكانت هذه الإجازات متصلة أم متقطعة (يقصد بالسنة الواحدة السنة التي تبدأ من تاريخ أول إجازة مرضية).

إجازة الوضع:

للمرأة العاملة الحق في إجازة وضع لمدة الأسابيع الأربعة السابقة على التاريخ المحتمل للوضع، والأسابيع الستة اللاحقة له، ويحدد التاريخ المرجح للوضع بوساطة طبيب المنشأة، أو بموجب شهادة طبية مصدقة من جهة صحية. ويحظر تشغيل المرأة خلال الأسابيع الستة التالية مباشرة للوضع. كما لا يجوز لصاحب العمل فصل العاملة أو إنذارها بالفصل أثناء تمتعها بإجازة الوضع.

إجازة عدة الوفاة:

للمرأة العاملة التي يتوفى زوجها الحق في إجازة بأجر كامل مدة لا تقل عن خمسة عشر يوماً من تاريخ الوفاة.

٥/٢/٨ - الخدمات الصحية:

علـى كل صاحب عمل أن يعد خزانة أو أكثر للإسـعافات الطبية، مزودة بالأدوية وغيرها، مما يلزم للإسعافات الطبية الأولية. وتحدد اللائحة ما يجب أن تحتويه هذه الخزانة من وسائل الإسعافات الأولية وعددها، وكميات الأدوية، وكذلك تنظيم وسائل حفظها وشروط من يقوم بمهمة الإسعافات ومستواه.

على كل صاحب عمل أن يعهد إلى طبيب أو أكثر بفحص عماله المعرضين لاحتمال الإصابة بأحد الأمراض المهنية المحددة في جداول الأمراض المهنية - المنصوص عليها في نظام التأمينات الاجتماعية - فحصاً شـاملاً مرة كل سـنة على الأقل، وأن يثبت نتيجة الفحص في سجلاته، وكذلك في ملفات أولئك العمال.

علـى صاحب العمـل أن يوفر لعماله العنايـة الصحية الوقائيـة والعلاجية طبقاً للمستويات التي يقررها الوزير، مع مراعاة ما يوفره نظام الضمان الصحي التعاوني.

على صاحب العمل توفير الرعاية الطبية للمرأة العاملة أثناء الحمل والولادة.

٥/٢/٩ - توفير أماكن لاستراحة العاملات:

على صاحب العمل في جميع الأماكن التي يعمل فيها نساء وفي جميع المهن أن يوفر لهن مقاعد تأميناً لاستراحتهن.

٥/٢/١٠ - العناية بأطفال العاملات:

على كل صاحب عمل يشـغل خمسـين عاملة فأكثر أن يهيئ مكاناً مناسـباً يتوافر فيه العدد الكافي من المربيات، لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم عن سـت سنوات، وذلك إذا بلغ عدد الأطفال عشرة فأكثر.

يجـوز للوزير أن يلزم صاحب العمل الذي يسـتخدم مائـة عاملة فأكثر في مدينة واحدة أن ينشئ داراً للحضانة بنفسه أو بالمشاركة مع أصحاب عمل آخرين في المدينة نفسها، أو يتعاقد مع دار للحضانة قائمة لرعاية أطفال العاملات الذين تقل أعمارهم

عن ست سنوات، وذلك أثناء فترات العمل، وفي هذه الحالة يحدد الوزير الشروط والأوضاع التي تنظم هذه الدار، كما يقرر نسبة التكاليف التي تفرض على العاملات المستفيدات من هذه الخدمة.

١١/٢/٥ - العاملون في المناطق البعيدة عن العمران:

يلزم صاحب العمل وعلى نفقته بالنسبة لمن يؤدي عملاً في الأماكن البعيدة عن العمران بكل ما يأتي أو بعضه وفقاً لما يحدده الوزير (تحدد اللائحة الأماكن البعيدة عن العمران):

- توفير حوانيت لبيع الطعام والملابس وغير ذلك من الحاجات الضرورية بأسعار معتدلة، وذلك في مناطق العمل التي لا تتوافر فيها عادة تلك الحوانيت.
- توفير وسائل ترفيه وتثقيف مناسبة وملاعب رياضية ملحقة بأماكن العمل.
- إجراء ما يلزم من الترتيبات الطبية المناسبة للمحافظة على صحة العمال وعلاج أسرهم علاجاً شاملاً (ويقصد بالأسرة: الزوج والأولاد والأم والأب المقيمون معه).
- توفير مدارس لتعليم أولاد العمال إذا لم يتوافر في المنطقة مدارس كافية.
- إعداد مساجد أو مصليات في أماكن العمل.
- إعداد برامج لمحو الأمية بين العمال.

يلزم صاحب العمل الذي يؤدي عملاً في الأماكن البعيدة عن العمران، وفي المناجم والمحاجر ومراكز التنقيب عن النفط بتوفير، المساكن والمخيمات والوجبات الغذائية للعمال، ويحدد الوزير بقرار منه شروط المساكن والمخيمات ومواصفاتها ومقابل الانتفاع بالمساكن، وكذلك عدد الوجبات الغذائية وكميات الطعام وأنواعه والشروط اللازمة لها، وما يتحمله العامل مقابل الوجبة، وغير ذلك مما يلزم للمحافظة على صحة العمال.

١٢/٢/٥- توفير بيئة صحية للعمل:

على صاحب العمل حفظ المنشأة في حالة صحية ونظيفة، وإنارتها وتأمين المياه الصالحة للشرب والاغتسال، وغير ذلك من قواعد الحماية والسلامة والصحة المهنية وإجراءاتها ومستوياتها وفقاً لما يحدده الوزير بقرار منه.

١٣/٢/٥- الحماية من المخاطر:

علـى كل صاحب عمل أن يتخذ الاحتياطـات اللازمة لحماية العمال من الأخطار، والأمراض الناجمة عن العمل، والآلات المسـتعملة، ووقاية العمل وسلامته. وعليه أن يعلـن في مكان ظاهر في المنشـأة التعليمات الخاصة بسـلامة العمل والعمال، وذلك باللغة العربية وبأي لغة أخرى يفهمها العمال عند الاقتضاء. ولا يجوز لصاحب العمل أن يحمّل العمال أو يقتطع من أجورهم أي مبلغ لقاء توفير هذه الحماية.

علـى صاحب العمـل إحاطة العامل قبـل مزاولة العمل بمخاطـر مهنته، وإلزامه باستعمال وسائل الوقاية المقررة لها، وعليه أن يوفر أدوات الوقاية الشخصية المناسبة للعمال، وتدريبهم على استخدامها.

علـى صاحب العمـل أن يتخذ الاحتياطـات اللازمة للوقاية مـن الحريق، وتهيئة الوسائل الفنية لمكافحته، بما في ذلك تأمين منافذ للنجاة، وجعلها صالحة للاستعمال في أي وقت، وأن يعلق في مكان ظاهر من أماكن العمل تعليمات مفصلة بشأن وسائل منع الحريق.

صاحب العمل مسـؤول عن الطوارئ والحوادث التي يصاب بها أشـخاص آخرون غيـر عماله، ممن يدخلون أماكن العمل بحكـم الوظيفة، أو بموافقة صاحب العمل أو وكلائـه، إذا كانت بسـبب إهمال اتخـاذ الاحتياطات الفنية التـي يتطلبها نوع عمله. وعليه أن يعوضهم عما يصيبهم من عطل وضرر حسب الأنظمة العامة.

خاتمة الفصل الثاني عشر:

هذا الفصل اسـتكمال لموضوع المزايا والمسـتحقات المالية الذي بدأناه في الفصل السـابق، ويشمل مستحقات الموظفين والمسـتخدمين والعاملين على بند الأجور. وقد أضيف هنا المسـتحقات والمزايا التي تصرف للعاملين على نظام العمل السعودي، بما يمكـن من المقارنة بين هذه الأنظمة فيما بينها على مسـتوى القطاع الحكومي وفيما بينها وبين ما هو مطبق في القطاع الخاص.

من خلال الفصل، لوحظ عدم وجود حوافز معنوية في القطاع الحكومي، وهذا ما تتضمنه لاحة الرواتب والحوافـز والمعنونة بـ «لائحة الحقوق والمزايا المالية للعاملين»، علـى الرغم من أهمية الحوافز المعنوية والتي قد تكون في بعض الحالات أكثر أهمية من الحوافز المالية.

أسئلة للنقاش:

١ - ما الذي تعنيه العلاوة الدورية؟ وما الهدف منها والمدة المحددة لها؟

٢ - ما الفرق بين الراتب من جهة والمزايا المالية الأخرى (علاوات، بدلات، مكافآت) من جهة أخرى؟

٣ - في نظام الخدمة المدنية السعودي، كيف يعامل الموظف الذي يصاب بحادث يمنعه من أداء العمل من حيث التعويض، الإجازات المرضية، في الحالات التالية:

- إذا وقع الحادث بسبب خارج العمل.
- إذا وقع الحادث بسبب داخل العمل وبخطأ منه.
- إذا وقع الحادث بسبب العمل وبدون خطأ منه.
- إذا وقع الحادث أثناء الذهاب إلى العمل.
- إذا وقع الحادث أثناء الانتداب.

٤ - انتدب موظف بالمرتبة الثانية عشرة إلى مدينة نيويورك لمدة (١٠) أيام للمشاركة في مؤتمر عالمي، وقد أمن له السكن وتولت الجهة المنفذة للمؤتمر تأمين وسيلة الانتقال لكافة المشاركين. بنهاية المؤتمر غادر إلى القاهرة في مهمة رسمية لمدة (٥) أيام. احسب مستحقاته المالية لكامل فترة الانتداب؟

٥ - ما المستحقات المترتبة على انتهاء خدمة المتعاقد غير السعودي في الحالات التالية:

أ- إلغاء الوظيفة.

ب- الفصل للمصلحة العامة.

ت- الاستقالة.

ث- الفصل بقرار من مجلس الوزراء بسبب تأديبي.

ج- الانقطاع عن العمل.

ح- الإصابة بعجز يمنعه من أداء العمل.

٦- ما المستحقات المالية المترتبة على انتهاء خدمة العامل؟

٧ - هل عالج النظام موضوع غلاء المعيشة؟ ومدى أهميته؟

٨ - إذا توفي العامل نتيجة خطأ غير مقصود، كيف يعامل من حيث المستحقات المالية؟

٩ - ما الضمانات التي وفرها النظام للحفاظ على كرامة العامل ومنع اســتغلاله من قبل ملاك الشركة أو كبار موظفيها؟

١٠ - شروط الحصول على الإجازة المرضية؟

١١ - إذا أصــدرت الشــركة قراراً بنقــل أحد العاملين بها إلــى منطقة لا يرغب في الانتقال إليها، ما الحل؟

هوامش الفصل الثاني عشر:

١- لائحة المزايا المالية للموظفين المقرة بالأمر الملكي رقم (أ/٢٨) وتاريخ ١٤٣٢/٣/٢٠هـ

٢- لائحة الترقيات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/٦٨٦) وتاريخ ١٤٢١/٣/١٥هـ، والمعمول بها من بداية السنة المالية ١٤٢١×١٤٢٢هـ.

٣- لائحة الإجازات الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١/١٠٣٧) وتاريخ ١٤٢٦/٢/٢٦هـ، والمعمول بها اعتباراً من تاريخ ١٤٢٦/٥/١٥هـ.

٤- لائحة المستخدمين الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٣) وتاريخ ١٣٩٧/٩/٢٠هـ والمعمول بها اعتباراً من ١٣٩٧/٩/٢٠هـ

٥- لائحة المعينين على بند الأجور الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (١٤١) وتاريخ ١٣٩٩/٥/٢٧هـ والمعمول بها اعتباراً من ١٣٩٩/٧/١هـ.

٦- لائحة توظيف غير السعوديين في الوظائف العامة، الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم (٤٥) وتاريخ ١٣٩٨/٨/١هـ.

٧- نظام العمل الصادر بالمرسوم الملكي رقم (٥١) وتاريخ ١٤٢٦/٨/٣٢هـ

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

١- إبراهيم، محمد محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (٢٠١٠م).

٢- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية (٢٠٠٨).

٣- أرمسترونج، مايكل وهيلين موريس، ترجمة: كمال جعفر المفتي، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٨٠م).

٤- البيشي، محمد ناصر، التخطيط الإستراتيجي: مفاهيم وتطبيقات، الرياض (١٤٣١هـ).

٥- الجضعي، خالد سعد، الإدارة - النظريات والوظائف، الرياض (١٤٢٦هـ).

- الديب، إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، (٢٠٠٩م).

٧- السلطان، علي أحمد وإبراهيم بن طالب، المتقاعدون في المملكة العربية السعودية، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠٠٣م).

٨- السنيدي، عبدالله راشد، مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الحميضي، الرياض (٢٠١٣م).

٩- الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله، تطور أنظمة الحكم والإدارة وجهود التنمية الإدارية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠١٢).

١٠- الشهري، محمد علي ظافر، تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠٠٠م).

١١- الصباب، أحمد عبدالله وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، جدة (٢٠٠٩/٢٠١٠م).

١٢- الصباب، أحمد عبدالله وآخرون، شؤون الموظفين ونظم الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، دار المجمع العلمي، جدة (١٩٧٨م).

١٣- الطويل، محمد عبدالرحمن وآخرون، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٩٥م).

١٤- العتيبي، محمد زويد، نظام الخدمة المدنية وتطبيقاته، مطابع الحميضي، الرياض (٢٠٠٧م).

١٥- العدوي، جلال علي، أصول نظام العمل السعودي، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٨١).

١٦- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للطباعة والنشر، الرياض (٢٠١٣).

١٧- القحطاني، محمد دليم، إدارة الموارد البشرية، العبيكان، الرياض (٢٠٠٨م).

١٨- القريوتي، محمد قاسم، إدارة الأفراد، شركة المطابع النموذجية، عمان (١٩٩٠م).

١٩- الكبيسي، عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، داينمك للطباعة، القاهرة (٢٠٠٥م).

٢٠- المعشوق، منصور عبد العزيز، المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٤٣٢هـ).

٢١- المغربي، محمد الفاتح محمود، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة (٢٠١٣م).

٢٢- المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة أحمد فؤاد نجيب، وضع وتنفيذ نظام لتصنيف الوظائف وخطة لتحديد هيكل الأجور، مطبعة دار التأليف، القاهرة (١٩٧٦م).

٢٣- الموسوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان (٢٠٠٤م).

٢٤- المنيف، إبراهيم عبدالله، تطور الفكر الإداري المعاصر، ١٩٩٣م.

٢٥- الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان (٢٠٠٦م).

٢٦- برنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان (٢٠٠٧م).

٢٧- توفيق، عبدالرحمن، تنمية الموارد البشرية - الأدوار الجديدة، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بمك، القاهرة (٢٠١٠م).

٢٨- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الإسماعيلية (٢٠٠٨م).

٢٩- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان (٢٠١٠م).

٣٠- حافظ، محمد عبده، الوظيفة بين واجباتها ومواصفات شاغلها، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (٢٠١١م).

٣١- حافظ، محمد عبده، تقييم الوظائف، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (٢٠١١م).

٣٢- حسونة، فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (٢٠١١م).

٣٣- خاشقجي، هاني يوسف، الإدارة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الأسس - التنظيمات - التشريعات، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض (٢٠٠٧).

٣٤-

٣٥- درة، عبد الباري وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين - منحنى نظمي، دار وائل للنشر، عمان (٢٠١٠م).

٣٦- ديسلر، جاري، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض (٢٠٠٩م).

٣٧- روبن، برنت، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة: نخبة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٩١م).

٣٨- زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد - مدخل كمي، الطبعة الثالثة، مجدلاوي، عمان (١٩٩٨م).

٣٩- سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية، الشركة المصرية العالمية للنشر - لونجان، القاهرة (٢٠٠٥م).

٤٠- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (٢٠١١م).

٤١- شطا، حماد محمد، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (١٩٨٢م).

٤٢- ضرار، صالح قاسم، إدارة شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٨٣م).

٤٣- طه، عاطف جابر، قضايا إعلامية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الهندسية، القاهرة (٢٠١٣م).

٤٤- عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان (٢٠٠٦م).

٤٥- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان (٢٠٠٩م).

٤٦- علاقي، مدني عبدالقادر، إدارة الموارد البشرية، خوارزم العلمية، جدة (٢٠٠٩م).

٤٧- عمار، حسين حسن، إدارة شؤون الموظفين - المبادئ والأسس العامة والتطبيقات في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض.

٤٨- فارع، وهيبة غالب وآخرون، نظام الأجور والمرتبات وأثره في الرضا الوظيفي، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء (٢٠٠٨م).

٤٩- فرحاتي، العربي بلقاسم، تأهيل الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (٢٠١٢م).

٥٠- لانز، كارن، ترجمة فؤاد هلال، توظيف وإدارة الافراد، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة (١٩٩٥م).

٥١- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية (٢٠٠٧م).

٥٢- ماهر، أحمد، تخطيط القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية (٢٠١١م).

٥٣- ماهر، أحمد، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية (٢٠٠٩م).

٥٤- مصطفى، محمد كمال، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بيمك، القاهرة (٢٠١٣م).

٥٥- معهد الإدارة العامة، تطور الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية خلال مائة عام ودور معهد الإدارة في تنميتها (١٣١٩- ١٤١٩هـ)، معهد الإدارة العامة، الرياض (١٩٩٩م).

٥٦- ملفي، عبدالله علي، تصنيف وظائف الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة (٢٠٠٨م).

٥٧- نايجرو، لويد ج وآخرون، ترجمة: منصور بن عبد العزيز المعشوق، معهد الإدارة العامة، الرياض (٢٠١١م).

٥٨- هاشم، زكي محمود، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، ذات السلاسل، الكويت (١٩٩٧م).

٥٩- وزارة الخدمــة المدنية، الخدمة المدنية في مائة عام، مطابع دار الهلال، الرياض (١٤١٩هـ).

٦٠- وزارة الخدمــة المدنية ومعهــد الإدارة العامة، الخدمة المدنيــة والتنمية الإدارية خــلال عشــرين عاماً من عهد خادم الحرمين الشــريفين، معهــد الإدارة العامة، الرياض (٢٠٠١م).

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- Andrews. Sudhir. Human Resource Management. Tata McGraw Hill. New Delhi. 2009.

2- Armstrong. Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Ed.. Kogan Page. London. 2008.

3- Armstrong. Michael and Baron Angela. Handbook of Strategic HRM. Jaico Publishing House. Mumbai. 2008.

4- Armstrong Michael & Helen Murlis. A Handbook of Salary Administration. Kogan Page Ltd. London. 1980.

5- Belcher. David. Wage and Salary Administration. 2nd Ed.. Prentice-Hall. Inc.. N J. 1962.

6- Belcher. David W. and Atchison Thomas J.. Compensation Administration. 2nd Edition. Prentice-Hall. Inc.. N.J. 1987.

7- Bowey. Angela M. Handbook of Salary and Wage Systems. 2nd Ed.. Gower Publishing Company Limited. England. 1982.

8- Chandler. Ralph and Jack Plano. The Public Administration Dictionary. John Wiley & Sons.New york. 1982.

9- Chatterjee. Bhaskar. Human Resource Management - A Contemporary Text. 4th Ed.. Sterling Publishers Private Limited. New Delhi. 2009.

10- Christopher. Elezabeth M. Smith Larry. Managing Recruitment Training and Developement. Vinod Vasishtha. New Delhi. 2010.

11- DelCampo. Robert G.. Human Resource Management. Mc Graw Hill. N Y. 2012.

12- Dessler. Gary and Akram Al Ariss. Human Resource Management. Pearson. England. 2011.

13- Henderson, Richard L. and Clarke Kitty Lewis, Job Pay for Job Worth, Georgia State University, Atlanta, Georgia, 1981.

14- Harzing, Anne-Wil and Pinnington, Ashly H., Sage Publications Ltd, London, 2011.

15- Kandula, Srinivas R., Strategic Human Resource Development, Prentice Hall of India, New Delhi, 2008.

16- Kenaghan, Frank and Redfearn Ann, Determining Company Pay Policy, Institute of Personnel Management Central House, London, 1979.

17- Lanham, Elizabeth, Administration of Wages and Salaries, Harper & Row Publishers, New York, 1963.

18- Lupton, Tom and Bowey Angela, Wages and Salaries, 2nd Edition, Gower Publishing Co. Ltd., England, 1983.

19- McBeath, G. and Rands D. N., Salary Administration, Business Publications Ltd., London, 1966.

20- Mukherjee, Jayant, Designing Human Resource Management Systems, Sage Publications, New Delhi, 2012.

21- Pattanayak, Biswajeet, Human Resource Management, 3ed Edition, Prentice - Hall of Indin, New Delhi, 2008.

22- Plachy,Roger, Building a Fair Pay Program - A Step-by-Step Guide, Amacom, N Y, 1986.

23- Robbins, Stephen P. and Timothy A. Judge, Essentials of Organizational Behavior, Pearson, 2014.

24- Rock, Milton L., Handbook of Wage and Salary Administration, 2nd Editin, McGrow-Hill Book Company, New York, 1984.

25- Rothwell, William J., and Kazanas H. C., Planning & Managing Human Resources, 2nd Edition, Jaico Publishing House, Mumbai, 2009.

26- Sibson, Robert E., Wages and Salaries: A Handbook of Line Manager, American Management Association, Inc. New York, 1967.

27- Zollitsch, Herbert G. and Langsner Adolph, Wage and Salary Administration, 2nd Edition, South - Western Publishing Co., Sincinnati, Ohio, 1970.

المؤلف في سطور

محمد بن علي ظافر الشهري

الميلاد: الرياض ١٣٨٢هـ (١٩٦٢م).

المؤهل العلمي:

ماجستير إدارة عامة - جامعة وست فرجينا - الولايات المتحدة الأمريكية، ١٩٨٧م.

الوظيفة الحالية:

محاضر - معهد الإدارة العامة - الرياض.

الأنشطة العلمية والعملية:

- تأليف كتاب «تصنيف الوظائف وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية» ٢٠٠٠م.
- باحث في أمانة اللجنة التحضيرية للجنة العليا للإصلاح الإداري لمدة أربع سنوات بدءاً من ١٤١٣هـ.
- مستشار في اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري لعدة سنوات.
- المشاركة في العديد من الدراسات الإدارية والتنظيمية ومجالات الموارد البشرية في عدد من الأجهزة الحكومية.
- المشاركة في عدد من اللجان الداخلية والخارجية.
- المشاركة في عدد من المؤتمرات والندوات المحلية والخارجية.
- تصميم وتطوير العديد من البرامج التدريبية والإعدادية.
- تنفيذ برامج الموارد البشرية والإدارة لمرات عديدة في القطاع الحكومي والخاص.
- التعاون مع عدد من مراكز التدريب الخاصة في مجال التدريب والاستشارات.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٨هـ

هذا الكتاب

المال عصب الحياة والمحرك الرئيس لعجلة الاقتصاد، وهو القوة الشرائية التي تمكن الأفراد والجماعات من الحصول على احتياجاتهم من السلع والخدمات .

و لأهمية هذا الموضوع، يبحث هذا الكتاب في أفضل النظريات والطرق والممارسات الإدارية التي تعنى بإدارة مستحقات العاملين وحوافزهم، فهو يهدف إلى توفير مرجع متخصص للدارسين والباحثين والمهتمين بربط النظرية بالتطبيق .

وفي إطار شامل، تضمن هذا الكتاب الخطوات التفصيلية لوضع نظام متكامل للحوافز و الأجور، مدعمة بالأمثلة والشروحات والجداول والأشكال التنظيمية، بهدف التيسير على القارئ الكريم لفهم هذه المنظومة التي تمثل المادة الأساس في إدارة الرواتب والأجور .

وفي الخاتمة، موجز لتجربة المملكة العربية السعودية في إدارة الرواتب والأجور في الجهاز الحكومي وفي نظام العمل من خلال العرض التحليلي لأبرز المحطات التي مرت بها تلك المسيرة التي بدأت قبل نحو خمسة وثمانين عاماً .


9960142485

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر ـ معهد الإدارة العامة ١٤٣٨هـ